

Roadmap para
Empresas Familiares
Portuguesas



ROADMAP PARA EMPRESAS FAMILIARES

MAPEAMENTO, PROFISSIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO







Ficha técnica

Título

Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação

Entidades promotoras

Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho (CICS-UMinho)

Associação Empresarial de Portugal (AEP)

Projeto

Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas (NORTE-02-0853-FEDER-000018)

Organização

Ana Paula Marques (Universidade do Minho)

Conselho Científico

Ana Paula Marques

António Nogueira da Costa

Carlos Gonçalves Miguel Chaves

António Brandão Moniz

José Cunha Machado

Paulo Mourão

Alessandra Silveira

Pedro Madeira Froufe

Joana Rita Abreu

Elísio Estanque

Ana Isabel Couto

Shital Jayantilal

Sílvia Jorge

Elisabete Félix

Jacinto Vidal da Silva

Inês Lisboa

Edição

Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho (CICS-UMinho)

DOI

<https://doi.org/10.21814/1822.56256>

ISBN

978.989.99768.2.5

Outubro 2018



Índice

Nota Introdutória	1
I. PARTE-SUCESSÃO E LIDERANÇA DA PROPRIEDADE	7
Transmissão por morte de empresas familiares: méritos e constrangimentos de uma isenção em Imposto de Selo.	
<i>Rita Lobo Xavier; Ana Paula Rocha</i>	9
Pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida”: a sua importância na sucessão familiar da empresa.	
<i>Rita Lobo Xavier; Maria Carvalho e Lemos</i>	25
Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa	
<i>Rita Lobo Xavier; Simone Oliveira Costa</i>	43
Família e Empresa: compromissos vinculativos de transição geracional e sucessão	
<i>Isabel Coelho dos Santos</i>	60
Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada	
<i>Rita Lobo Xavier; Cátia Rodrigues Matos</i>	81
El proceso de elección del sucesor en la empresa familiar bajo el prisma de la Economía Conductual	
<i>Jesús Negreira del Río; Francisco Negreira del Río</i>	98
II. PARTE- GOVERNANCE E FAMÍLIA EMPRESÁRIA	115
A importância dos modelos de ownership nas empresas familiares	
<i>Luís Pedro Oliveira</i>	117
“O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar”	
<i>Rita Lobo Xavier; Emília Rita Ferreira</i>	143
A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares	
<i>António Nogueira da Costa</i>	159
O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada	
<i>Rita Lobo Xavier; António Nogueira da Costa</i>	171

III. PARTE- INTERNACIONALIZAÇÃO, FINANCIAMENTO E REDES 189

A importância das parcerias para as empresas familiares na Indústria de Mobiliário. <i>Pedro Bruno Mendonça da Silva; José Freitas Santos</i>	191
As estratégias de internacionalização e marketing de Empresas Familiares do setor apícola português <i>Sofia Ricardo; António Correia de Barros</i>	218
Performance vs. family ownership and management: the case of Portuguese wine firms <i>Luís Miguel Pacheco</i>	246
International new ventures - the importance of competences, expertise and networks – additional problems for family firms? <i>Carla Azevedo Lobo; Isabel Maldonado; Shital Jayantilal</i>	266

IV. PARTE-COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS 297

Empresas Familiares – Por uma definição consensual <i>Nuno Caetano Nora</i>	299
Os critérios para uma definição da empresa familiar <i>Mónica Martínez de Campos; Eva Dias Costa</i>	315
A comunicação e a gestão de conflitos nas empresas familiares <i>Manuel Cortez</i>	338
Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares <i>Leandro Alves da Silva</i>	358

Nota Introdutória

Ana Paula Marques

Universidade do Minho

amarques@ics.uminho.pt

As empresas familiares (EFs) são a tipologia empresarial dominante e contribuem significativamente para o produto nacional bruto e criação de emprego. Assumem uma importância estratégica pela socialização para a iniciativa, o risco e a capacidade de identificação de potenciais áreas de negócio. São também relevantes para a coesão territorial de qualquer comunidade local pela sua durabilidade e ligação histórica do/a fundador/a da mesma.

Na verdade, são várias as razões que permitem conferir protagonismo das EFs no contexto empresarial. Desde logo, as estimativas avançadas quanto à sua contribuição para a economia, riqueza e criação de emprego de qualquer país. A nível europeu, as pequenas e médias empresas familiares constituem uma parte substancial das empresas e do dinamismo da economia, representando 85% do universo das empresas europeias que, por sua vez, representam 60% dos empregos no setor privado. Em Portugal, estima-se que as empresas familiares sejam entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do PIB.

Em segundo lugar, ressalva-se a heterogeneidade interna destas empresas, por exemplo, em termos de dimensão, setores de atividade, antiguidade, mercados de exportação, grau de profissionalização e governo. Integrando maioritariamente Pequenas e Médias Empresas (PME), as empresas familiares encontram-se distribuídas por sectores de atividades diversos como indústria, comércio por grosso e a retalho, alojamento e restauração, construção, pescas, entre outros; apresenta distintas estruturas, mecanismos e modelos organizacionais e de mobilização de recursos financeiros (sobretudo patrimoniais), físicos e humanos, da família no negócio.

Em terceiro lugar, as empresas familiares são importantes na identificação de novas oportunidades de inovação e transmissão de conhecimento, considerando a perspetiva intergeracional e de longo prazo (passagem do conhecimento e “segredo” do negócio entre gerações). Geralmente, regista-se uma depreciação do potencial deste tipo

de empresas na transformação do padrão de especialização industrial e de inovação e transferência de tecnologia e conhecimento. Por isso, importa conhecer melhor o seu contributo para a criação de riqueza e valor acrescentado (sobretudo por via de *start-ups* e iniciativas empreendedoras ligadas a setores de I&D e inovação e universidades).

Por último, destaque-se o papel das empresas familiares na coesão socio-territorial pela capacidade de atração e fixação de recursos humanos localmente, dada a estabilidade que apresentam a longo prazo e a ligação especial que desenvolvem com as comunidades locais.

Não obstante a importância das EFs, refira-se a ausência de conhecimento exaustivo e de investigação consistente sobre este perfil empresarial e a relativa invisibilidade quanto ao seu contributo a nível de internacionalização e profissionalização no contexto da economia global.

O projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018), liderado pela Universidade do Minho, em co-promoção com a Associação Empresarial de Portugal (AEP), vem contribuir para colmatar uma insuficiência de conhecimento e sistematização de informação relacionada com as EFs.

Sendo um estudo pioneiro e inovador em Portugal, este projeto visou mapear as empresas familiares na região Norte, ou seja, saber quantas são as empresas de cariz familiar e quais as principais características que as distinguem das empresas não familiares. Nesse sentido, este projeto concretiza o desígnio primeiro de construir uma base de dados de empresas familiares da região Norte, única em Portugal, com o registo de quase 41.500 entidades empresariais. Complementarmente, visou avaliar o impacto na economia local, nacional e internacional, tendo em conta a dinâmica de criação de emprego, internacionalização e inovação do investimento, por um lado, e, por outro, a profissionalização da gestão e de governo das empresas familiares. A aplicação de questionário a uma amostra de 1.148 empresas familiares da região Norte evidenciou vários retratos ou perfis de EFs, tendo sido alvo de aprofundamento algumas vertentes a partir da realização de entrevistas a membros de famílias empresárias e da concretização de 8 *workshops*, que abrangeu as NUTS III da região Norte, contando com a participação de mais de uma centena de empresário/as.

Enquadrado nas ações promovidas pelo projeto, o Seminário Internacional *Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação* (19 de setembro 2018), constituiu-se numa iniciativa conjunta da Universidade do Minho, Associação Empresarial de Portugal e Câmara de Guimarães, e ocorreu nas instalações da Plataforma das Artes e Criatividade, em Guimarães. Neste Seminário, foram apresentados os resultados globais do projeto, seguido de uma mesa redonda com reputados especialistas. Teve lugar também uma conferência inaugural sobre a temática da governança das empresas familiares, por Manuel Bermejo, e contou com inúmeros conferencistas internacionais e nacionais, que apresentaram as respetivas comunicações organizadas em quatro sessões temáticas paralelas que decorreram ao longo do dia do seminário.

No sentido de dar “corpo” e contribuir para a disseminação e partilha do conhecimento para um público mais vasto, a coordenação do projeto entendeu proceder à publicação, em formato de *e-book*, as comunicações integrais dos autores que participaram no referido Seminário.

Na organização da presente publicação, segue-se a estrutura das sessões paralelas e suas designações, dando lugar a quatro partes fundamentais.

Na primeira parte, intitulada “Sucessão e liderança da propriedade”, teve por base os contributos dos diversos autores no sentido de se perceber a importância de uma sucessão bem definida, planeada e preparada por parte dos proprietários da empresa antes do momento da transmissão e sucessão do negócio. Conscientes de que o maior desafio de uma empresa familiar é manter a empresa na família, é crucial a preparação bem planeada da sucessão de modo a que o património familiar não se fragmente e se dilua em eventuais ações de alienação do referido património. Tal pressupõe avançar no caminho de profissionalização da gestão da empresa de modo a que os impactos após a sucessão sejam minimizados dentro da família, regulamentando o modelo de governabilidade societário.

Na segunda parte, intitulada “Governance e Família empresária”, os diversos autores discutem os modelos de gestão de uma empresa familiar, bem como a necessidade da existência de um protocolo familiar. Em regra, as EFs são vistas como empresas mais resilientes e “fiáveis” quando comparadas com outras empresas de cariz não familiar.

Neste contexto, falar em *governance* e família empresária pressupõe que se aborde a questão da gestão profissional (e equilibrada) das esferas negócio e família e respetivos papéis, direitos e deveres, dos membros familiares.

Na terceira parte, intitulada “Internacionalização, financiamento e redes”, os contributos reunidos destacam a importância da internacionalização na vida de uma empresa familiar, bem como a postura a adotar para que este tipo de organização se mantenha competitiva no mercado global. Com efeito, sabe-se que a internacionalização e as redes de negócio são um ponto fulcral no desempenho das EFs e a literatura da especialidade atesta as dificuldades por elas sentidas no que diz respeito à mobilização de recursos, financeiros e humanos, que permitam alavancar a sua estratégia de internacionalização.

Na quarta e última parte, intitulada “Comunicação e gestão de conflitos”, os autores enfatizam a dimensão da gestão de conflitos e de como as EFs precisam de se *capacitar* para promover mais e melhores instrumentos ou canais que potenciem fluxos comunicacionais adequados entre os trabalhadores familiares e entre estes e os não familiares. Trata-se de uma questão delicada e a merecer a maior atenção por parte dos atores sociais envolvidos, direta e indiretamente, dado que, como se sabe, nas EFs muitas das decisões (estratégicas ou não) tendem a se suportar não apenas (ou exclusivamente) em fatores de ordem económica, mas sobretudo de ordem não-económica, em especial fruto dos laços de parentescos e afectivos e das emoções a elas associadas. Como referimos, esta questão assume especificidade neste contexto empresarial justamente pela sobreposição das esferas propriedade, negócio e família. Por isso, promover a comunicação e gerir os conflitos são fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade das EFs.

Por tudo isto, é nossa convicção de que o Seminário constituiu uma oportunidade de discussão das várias temáticas relacionadas com as EFs, potenciando um diálogo entre esferas de investigação e intervenção já consolidadas em áreas disciplinares, como, por exemplo, direito, sociologia, economia, gestão, engenharia. Igualmente, esta publicação poderá contribuir para conferir visibilidade e dimensão económica e social às EFs, podendo servir de base à formulação de políticas e programas de apoio por parte dos diversos decisores políticos.

Gostaríamos de endereçar uma palavra de agradecimento a todos os membros do conselho científico do Seminário e, muito em especial, a todos os autores que contribuíram para este livro com os seus textos e esperamos que estes constituam pontos de partida para o profícuo debate que caracteriza estes campos de estudo e intervenção no domínio das Empresas Familiares.







I. PARTE

SUCCESSÃO E LIDERANÇA DA PROPRIEDADE



Transmissão por morte de empresas familiares: méritos e constrangimentos de uma isenção em Imposto do Selo

Rita Lobo Xavier

Universidade Católica Portuguesa

Professora da Faculdade de Direito - Escola do Porto

Centro de Estudos e Investigação em Direito

rxavier@porto.ucp.pt

Ana Paula Rocha

Universidade Católica Portuguesa

Centro de Estudos e Investigação em Direito

anarocha@iscap.ipp.pt

Resumo

A transmissão *mortis causa* de um património é, desde 2003, sujeita a tributação em Imposto do Selo. Contudo, os herdeiros legitimários do *de cuius* e o seu eventual unido de facto (que tenha sido designado como sucessor a título testamentário) estão isentos de imposto, independentemente da natureza ou do valor dos bens transmitidos por via sucessória. Sendo dada ênfase ao elemento subjetivo, a transmissão *mortis causa* de uma empresa familiar não é, *per se*, abrangida pela isenção, encontrando-se assim sujeita a Imposto do Selo sempre que o *de cuius* não tenha herdeiros legitimários ou reconheça em outros membros da família maior capacidade e/ou disponibilidade para manter e fazer prosperar o negócio familiar.

Verificada a importância assumida pelas empresas familiares no tecido empresarial português, e atendendo à existência de isenções similares no contexto da União Europeia, urge equacionar a possibilidade de consagração, em Portugal, de uma isenção concretamente desenhada para a transmissão *por morte* destas empresas, sujeita a requisitos concretos pensados para a respetiva atribuição.

Propomo-nos contribuir para uma primeira abordagem deste tema, analisando alguns dos méritos e dos constrangimentos da isenção ou redução da tributação associada à transmissão *mortis causa* de empresas familiares.

Palavras chave: empresas familiares, transmissão por morte, imposto do selo, imposto sucessório, isenção objectiva

Introdução

Há bem pouco tempo, foi discutida a possibilidade de re-introdução de um Imposto Sucessório no ordenamento jurídico português, aplicável à transmissão *mortis causa* de heranças cujo acervo patrimonial excedesse o valor de EUR 1.000.000¹.

No decorrer deste debate, os órgãos de comunicação social divulgaram que muitos patrimónios familiares terão sido reorganizados, procedendo-se a partilhas antecipadas, através da celebração de contratos de doação com reserva de usufruto. No entanto, houve algo que permaneceu inalterado e que se manteve imune a toda esta dinâmica: o autêntico e vigente Imposto Sucessório que, um pouco dissimuladamente, continua a existir entre nós. Com efeito, apesar de desprovido da apresentação exterior num código fiscal autónomo e da designação formal de um imposto com tal finalidade, a tributação do fenómeno sucessório é uma realidade no nosso ordenamento jurídico, encontrando-se atualmente prevista no Código do Imposto do Selo².

Tal como acontece em qualquer outro tributo, o Imposto Sucessório é objeto de isenções objetivas e subjetivas que delimitam em termos práticos o âmbito da respetiva aplicação. Em especial, o Imposto Sucessório é hoje reduzido pela isenção subjetiva

¹ Em 2015, o Programa Eleitoral do PS para o quadriénio 2016-2019 propunha a re-introdução de um imposto baseado *no modelo existente no Reino Unido e na Irlanda*, a incidir sobre heranças superiores a EUR 1.000.000 e com uma taxa única marginal de 28%. Este Programa Eleitoral foi baseado no Relatório “Uma década para Portugal” coordenado por CENTENO (2015).

² Na qualificação da atual tributação do fenómeno sucessório como um verdadeiro imposto *vide* LOBO (2008, 78 e 79) e PIRES (2013: 429).

conferida ao cônjuge, ao unido de facto (quando designado como sucessor testamentário³), aos descendentes e aos ascendentes do autor da sucessão, independentemente do valor ou da natureza dos bens concretamente transmitidos por sucessão.

Sendo dada ênfase ao elemento subjetivo, a isenção não abrange (entre outras realidades) a transmissão *tout court* de uma empresa familiar, isto é, de uma empresa detida, no todo ou em parte, pelos membros de uma mesma família que, em conjunto, orientam o sentido da sua gestão e influenciam a sua estratégia⁴. Assim, a transmissão da empresa familiar é sujeita a Imposto Sucessório sempre que o respetivo beneficiário não se encontre entre os elegíveis para efeitos de isenção – o que vale por dizer que haverá sujeição a tributação em sede de Imposto do Selo sempre que a empresa familiar seja transmitida por morte para os irmãos, os sobrinhos, os afilhados, os tios, os genros ou as noras do autor da sucessão (por serem estes os únicos designados sucessores ou pelo facto de o *de cuius* ter considerado que essas eram as pessoas mais capazes de levar a bom porto o destino da empresa familiar); e haverá isenção deste Imposto sempre que a empresa familiar seja transmitida por morte para o cônjuge, o unido de facto (quando designado como sucessor testamentário), os ascendentes ou os descendentes do autor da sucessão.

No presente estudo propomo-nos a analisar os fundamentos desta isenção, partindo do respetivo alicerce histórico e teleológico para compreender o seu âmbito e extensão atuais. Do ponto de vista das empresas familiares, importa evidenciar quais os patrimónios que não são protegidos pela isenção e os que são sujeitos a tributação quando

³ Nos termos da Lei n.º 7/2001, de 11 de maio, a união de facto juridicamente relevante não gera efeitos sucessórios entre os seus membros. Assim, o unido de facto sobrevivente não é herdeiro legítimo nem legítimo do falecido, apenas podendo suceder a título testamentário e, se o *de cuius* tiver herdeiros legítimos, nos limites da quota disponível (sobre o ponto, cfr. COELHO e OLIVEIRA (2016: 70-71); XAVIER (2015: 281 a 314)).

⁴ Como veremos mais adiante, no ordenamento jurídico português, mais concretamente, no âmbito do Direito Comercial e societário, não existe uma definição de empresa familiar, usando-se sobretudo no âmbito da Gestão para referir as empresas em que as pessoas que detêm o respetivo controlo são ligadas por vínculos familiares, sendo frequente que algumas delas participem na gestão da empresa e nela trabalhem. A expressão é usada sem grandes preocupações conceptuais e, em termos jurídicos, reporta a realidades que integram situações de facto muito relevantes e que poderão ser suportadas por diferentes formas jurídicas adaptadas às mesmas (XAVIER, 2017: 18).



se verifica a morte do autor da sucessão, coligindo e aprofundando os méritos e as desvantagens associadas a esta situação, designadamente, em face da situação verificada no espaço europeu em matéria de tributação da transmissão por via sucessória.

Pretendemos assim contribuir para uma primeira abordagem deste tema tão relevante. Ainda que sem grande visibilidade e desconhecida por muitos, em Portugal, a tributação das transmissões *mortis causa* existe. Se tanto se debate a sua re-introdução – *rectius*, a eliminação da atual isenção subjetiva – porque não refletimos sobre a sua adequação?

1. A tributação das transmissões a título sucessório em Portugal – entre a sujeição e a isenção.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 287/2003, de 12 de Novembro (no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 26/2003, de 30 de Julho), operou-se em Portugal uma Reforma da Tributação do Património. Ao abrigo desta Reforma, foi revogado o Código do Imposto sobre as Sucessões e Doações e alterado o Código do Imposto do Selo, cujo âmbito de incidência foi alargado de forma a acomodar a tributação das transmissões gratuitas de bens *inter vivos* ou por morte do autor da sucessão⁵.

Uma vez que a Reforma foi norteada por um objetivo de simplificação e desburocratização dos procedimentos administrativos, o legislador fiscal deixou de exigir a partilha prévia da herança para efeitos de liquidação do Imposto Sucessório. Nesta medida, a base tributável do imposto deixou de ser a quota hereditária de cada herdeiro para passar a centrar-se nos legados e/ou na massa hereditária global representada pelo cabeça-de-casal⁶. No que respeita à taxa de imposto aplicável às transmissões por morte,

⁵ O Imposto do Selo é o imposto mais antigo do sistema fiscal português, tendo sido criado por alvará de 24 de dezembro de 1660.

⁶ Neste sentido, *vide* o Preâmbulo do Código do Imposto do Selo e, bem assim, os artigos 2.º n.º 2 alínea a) e o artigo 3.º n.º 3 alínea a) deste Código. Embora não se pretenda desenvolver nesta sede a problemática associada a esta alteração, destacamos o entendimento de SÁ GOMES (2006: 504, 510 e 511), que aponta a inconstitucionalidade da alteração legislativa ao deixar de impor a tributação apenas no momento em que a transmissão se “traduzisse numa aquisição consolidada”, ou seja, no momento em que o adquirente pudesse “dispor de rendimentos dos bens transmitidos para pagar o imposto”.

foi a mesma fixada em 10% nos termos da Verba 1 da Tabela Geral do Imposto do Selo (devendo a taxa ser acrescida de 0,8% sempre que se trate da transmissão de um imóvel).

Apesar de o sujeito passivo do Imposto Sucessório ser a herança, a alínea e) do artigo 6.º do Código do Imposto do Selo confere uma isenção fiscal subjetiva sempre que o encargo do imposto recaia sobre os herdeiros legitimários (*i.e.*, o cônjuge, os descendentes ou os ascendentes, nos termos do artigo 2157.º do Código Civil) ou o unido de facto, designado como sucessor testamentário do autor da sucessão.

Em termos históricos, esta isenção teve a sua origem no revogado Código do Imposto sobre as Sucessões e Doações, que isentava os herdeiros legitimários nas situações em que o valor transmitido por morte não excedesse, em termos máximos, EUR 3.600. Com a Reforma da Tributação do Património operada em 2013, os herdeiros legitimários passaram a estar isentos de Imposto Sucessório independentemente do valor dos bens transmitidos, tendo a isenção sido alargada, com a Lei do Orçamento do Estado para 2009, ao unido de facto (que, embora não seja herdeiro legitimário passou a ter uma posição sucessória, apenas para este efeito, equiparada à do cônjuge sobrevivente sempre que incluído no testamento pelo autor da sucessão, dentro dos limites da quota disponível)⁷.

A isenção assume, pois, um peso considerável atualmente, razão pela qual importa compreender os motivos que fundamentam a respetiva consagração legal, isto é, os interesses públicos extrafiscais relevantes que presidem à respetiva criação e manutenção e que são superiores aos da tributação que impedem⁸. Parecem ser essencialmente três os motivos que têm suportado, ao longo dos anos, a manutenção da isenção nos moldes acima referidos, a saber:

⁷ A Lei do Orçamento do Estado para 2009 (Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro) veio ainda excluir as doações *inter vivos* de imóveis do âmbito da isenção de Imposto do Selo, seguindo a orientação anteriormente expressa pela Autoridade Tributária e Aduaneira na Informação n.º 368/2004, com despacho do Subdirector-Geral dos Impostos de 25.03.2004. Com efeito, a anterior redação do artigo 6.º alínea e) do Código do Imposto do Selo isentava de imposto “o cônjuge, descendentes e ascendentes, nas transmissões gratuitas de que forem beneficiários”.

⁸ Nos termos do artigo 2.º, n.º 1 e 2 do Estatuto dos Benefícios Fiscais, as isenções de imposto são benefícios fiscais, ou seja, medidas de carácter excepcional instituídas para tutela de interesses públicos extrafiscais relevantes que sejam superiores aos da própria tributação que impedem.



- A isenção visa proteger a transmissão inter-geracional do património no seio de uma mesma família⁹, entendida pelo legislador fiscal nos termos que decorrem das normas de Direito Sucessório. Assim, para o legislador fiscal, a *família* que merece proteção neste contexto não reflete a aplicação de qualquer critério económico (por exemplo, tendo em consideração os membros da família com maior disponibilidade ou capacidade para continuar a explorar o negócio familiar), nem se ajusta à autonomia da vontade do autor da sucessão (por exemplo, atendendo aos familiares que tenham sido, porventura, constituídos como legatários). Para o legislador fiscal, a *família* merecedora de isenção é apenas aquela cuja extensão é determinada pelo conjunto de herdeiros legitimários do *de cuius*, acrescida do eventual unido de facto sobrevivente designado como sucessor testamentário, nos limites da quota disponível;
- A isenção tem sido também interpretada por alguns agentes políticos e económicos como uma forma de incentivo à atração de investimento estrangeiro em Portugal, em linha com o que dispõe o artigo 7.º, n.º 2 da Lei Geral Tributária¹⁰;
- Por fim, a isenção explica-se, mais do que por “interesses públicos relevantes”, por verdadeiros motivos de ordem prática. Com efeito, a manutenção da atual isenção continua a permitir a incorporação do Imposto Sucessório no Código do Imposto do Selo ao invés da respetiva autonomização num Código próprio – o que, como bem refere PIRES (2013: 422 e 429), aumenta a “*falta de identidade e unidade conceptual*” dos dois tributos. A revogação da isenção conduziria ao aumento “efetivo” do âmbito de incidência do Imposto Sucessório o que, naturalmente, colocaria a nu as fragilidades da respetiva consagração no seio do Código do Imposto do Selo e obrigaria à criação de um Código autónomo, com uma técnica mais refinada. Considerando os custos elevados que poderão estar

⁹ A este respeito, *vide* o disposto no artigo 67.º, n.º 2, alínea f) da Constituição da República Portuguesa (nos termos da qual “*incumbe ao Estado regular os impostos e os benefícios sociais, de harmonia com os encargos familiares*”) e o artigo 6.º, n.º 3 da Lei Geral Tributária (nos termos do qual “*a tributação respeita a família e reconhece a solidariedade e os encargos familiares*”).

¹⁰ Nos termos do qual “*a tributação deverá ter em consideração a competitividade e a internacionalização da economia portuguesa, no quadro de uma sã concorrência*”.



associados à gestão e cobrança generalizada deste imposto e à já bem conhecida tentação de evasão fiscal a que está votado, a autonomização do imposto nem sempre é considerada aliciente em termos de custo-benefício.

Para além dos motivos que têm contribuído para a manutenção da isenção com o âmbito e a extensão acima descritos, importa considerar que a respetiva consagração legal sem qualquer limite em termos de valor não é pacífica, designadamente por ser entendida por alguns autores como uma violação do princípio da capacidade contributiva, enquanto corolário do princípio da igualdade previsto no artigo 13.º da Constituição da República Portuguesa, concretamente consagrado no plano fiscal no artigo 4.º, n.º 1 da Lei Geral Tributária¹¹.

A título meramente exemplificativo, atente-se nas palavras de XAVIER DE BASTO (1998:148), proferidas ainda antes da Reforma da Tributação do Património operada em 2003, para quem *“o imposto sucessório surge como peça necessária a um sistema fiscal baseado no princípio da capacidade contributiva”*. No mesmo sentido, ROSA (2015), partindo da constatação de que *“as desigualdades estão a aumentar muito rapidamente em Portugal”* e das conclusões vertidas nos estudos de *“investigadores da área das desigualdades e da pobreza”*, defende a criação de *“um sistema de imposto sobre as heranças mais eficaz. E mais eficazmente aplicado, para prevenir a criação de uma oligarquia”*, sendo necessário *“restabelecer rapidamente um imposto sobre a transmissão das grandes heranças”* em Portugal¹².

¹¹ Nos termos do artigo 4.º, n.º 1 da Lei Geral Tributária, *“os impostos assentam essencialmente na capacidade contributiva, revelada através do rendimento ou da sua utilização e do património”*.

¹² A necessidade de “re-introdução” de um Imposto Sucessório para alcançar o princípio da capacidade contributiva foi, também, um dos fundamentos apontados por CENTENO (2015) no relatório que reintroduziu a discussão política e social sobre o tema e no qual se pode ler que *“o imposto sucessório contribui para uma sociedade mais justa e inclusiva e é favorável ao crescimento económico, ao não tributar os inputs na produção. (...) A introdução de um imposto sucessório torna-se particularmente relevante num país que está sujeito a um elevado nível de tributação sobre o rendimento do trabalho e onde existe uma elevada desigualdade de rendimentos e de património”*.

2. A transmissão das empresas familiares e o Imposto do Selo

2.1. Perspetivas associadas à consagração de uma isenção

A isenção prevista na alínea e) do artigo 6.º do Código do Imposto do Selo é construída de forma a proteger os herdeiros legítimários (e, eventualmente, o unido de facto sobrevivente, designado testamentário, nos limites da quota disponível), independentemente da natureza dos bens ou dos valores concretamente transmitidos por sucessão. A isenção é concedida sem qualquer limite de valor (em termos mínimos ou máximos) e é aplicada independentemente da *composição* do património transmitido, de onde decorre que os herdeiros legítimários se encontram isentos de Imposto do Selo independentemente de receberem, por sucessão, dinheiro, direitos ou bens (com exceção de imóveis).

Como tal, a transmissão de uma empresa familiar não é, *per se*, abrangida pela isenção, apenas o sendo se e na medida em que a transmissão da empresa seja efetuada para os herdeiros legítimários ou o unido de facto (o que, como vimos, pode não acontecer, quer pelo facto de o *de cuius* não ter herdeiros legítimários, quer pela circunstância de o *de cuius* entender que existem outros membros da família com maior capacidade e/ou disponibilidade para manter e fazer prosperar o negócio familiar).

Urge refletir sobre esta questão.

Com efeito, e atualmente, as empresas familiares contribuem fortemente para a composição do tecido empresarial a nível mundial, estimando-se que representem entre 70% a 95% do número total de empresas, empregando 60% a 85% da população ativa e contribuindo entre 50% a 70% para o PIB gerado pelo setor privado a nível global (CUNHA, 2013: 3), tornando-se evidente a sua importância não apenas no plano económico mas também no plano social.

A situação em Portugal é idêntica. O tecido empresarial português já não se reduz à perspetiva do liberalismo oitocentista, que via o proprietário como agente económico autocentrado (XAVIER, 2017: 98), tendo ganho uma dimensão maior e mais complexa, em que o proprietário é uma peça essencial da empresa, mas não se confunde com ela. A empresa familiar existe (e tem de subsistir) para além do seu proprietário, sobrevivendo ao momento da sucessão e sendo capaz de se reinventar para além dela.



A inexistência de uma isenção fiscal concreta para a transmissão por morte das empresas familiares parece ser sintomática da incongruência das normas que regem atualmente a tributação das transmissões por via sucessória – sendo desadequada em face da realidade económica portuguesa e em dissonância com a tributação do fenómeno sucessório levada a cabo por alguns pares europeus.

A crescente harmonização fiscal verificada na União Europeia aconselha-nos a lançar um breve olhar sobre a forma como é tratada a sucessão das empresas familiares nas diversas jurisdições que fazem parte da União Europeia.

Dos **28** países que hoje integram a União¹³, **8** (Áustria, Chipre, Eslováquia, Estónia, Letónia, Malta, Roménia e Suécia) “*não têm qualquer imposto sobre estas transmissões, seja porque nunca tiveram, seja porque o aboliram entretanto*” (SILVA, 2017: 24). Dos restantes **20** Estados-Membros, Portugal e República Checa tributam as transmissões *mortis causa* por via de um imposto “generalista” (Imposto do Selo e Imposto sobre o Rendimento, respetivamente), sendo que os demais consagram nas suas legislações fiscais um verdadeiro Imposto sobre as Sucessões.

Estudos recentes demonstram, porém, que alguns dos países que consagram um Imposto sobre as Sucessões preveem isenções ou reduções de tributação que se encontram concretamente associadas à transmissão de empresas familiares. Em especial, e meramente a título exemplificativo, destacamos neste contexto o caso particular de 2 jurisdições europeias (ERNST & YOUNG, 2017: 14 e seguintes e 162 e seguintes):

- Na Bélgica, verifica-se uma isenção de imposto na Região da Valónia e uma redução expressiva da taxa de imposto em Bruxelas e na Região da Flandres para as transmissões *mortis causa* de empresas familiares. Em qualquer dos casos, a atribuição do benefício encontra-se dependente do cumprimento de requisitos específicos, associados à percentagem e ao tempo de detenção da empresa na esfera do *de cuius*, ao exercício de uma atividade económica efetiva por parte da empresa e dos familiares, ao número de colaboradores e ao valor de salários pagos, entre outros;

¹³ Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Roménia e Suécia.

- No caso da Irlanda, na transmissão de uma empresa familiar por sucessão em que se cumpram os requisitos previstos na legislação fiscal para o efeito, o valor do negócio pode ser reduzido em 90% para fins de cálculo do imposto, prevendo-se ainda um desagravamento da tributação para os sobrinhos que, trabalhando na empresa há mais de 5 anos, recebam o negócio por sucessão *mortis causa*.

Este posicionamento das empresas familiares no momento da sucessão que se verifica atualmente em algumas jurisdições da União Europeia não deixa de ser, a nosso ver, influenciado pela posição assumida pelas instituições europeias neste contexto.

Com efeito, a Comissão Europeia manifestou a importância da questão da sucessão na titularidade da empresa, referindo que uma preparação insuficiente da sucessão implica muitas vezes a perda de riqueza e de postos de trabalho e frisando a inadequação de alguns aspectos legais dos ordenamentos dos Estados-membros, principalmente no âmbito do Direito das Sociedades, Direito das Sucessões e Direito Fiscal (cfr. a Recomendação da Comissão 1994/1069/CE, de 7 de dezembro, sobre a transmissão das pequenas e médias empresas) (XAVIER, 2017: 13). Mais recentemente, em Novembro de 2009, a Comissão Europeia levou a cabo (em conjunto com peritos de cada Estado-Membro) um estudo intitulado “*Overview of family-business-relevant issues: research, policy measures and existing studies*”. E em Setembro de 2015 foi renovada a atenção dedicada à empresa familiar como núcleo gerador de riqueza e emprego na Europa, com a emissão pelo Comité Económico e Social Europeu de um parecer sobre “A empresa familiar na Europa como fonte de crescimento económico renovado e de melhores postos de trabalho” (Parecer 2016/C 013/03) e com a adoção de uma Resolução pelo Parlamento Europeu sobre as empresas familiares em território europeu (2017/C 316/05).

Parecendo-nos assim que, de um ponto de vista económico e estrutural seria plausível a consagração legal de uma isenção (total ou parcial) em Imposto do Selo no que respeita à transmissão *mortis causa* de empresas familiares, importa compreender as desvantagens e os constrangimentos a ela associados.

2.2. Desvantagens e constrangimentos associados à consagração de uma isenção

Sendo impossível legislar sobre uma realidade que não se encontra suficientemente definida, o primeiro passo para a eventual consagração de uma isenção objetiva em sede de Imposto do Selo nos moldes que temos vindo a referir teria obrigatoriamente de passar pela definição legal do que se entende por *empresa familiar* – definição esta que, como já aludimos, ainda não existe no nosso ordenamento jurídico.

No âmbito do regime de transparência fiscal em sede do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, encontramos na alínea c), do n.º 4, do artigo 6.º do Código deste imposto o conceito de grupo familiar, aí definido como “*o grupo constituído por pessoas unidas por vínculo conjugal ou de adopção e bem assim de parentesco ou afinidade na linha reta ou colateral até ao 4.º grau, inclusive*”. Contudo, esta definição não apresenta, a nosso ver, o rigor necessário à consagração legal de um benefício fiscal, materializado sob a forma de isenção.

Nesta medida, e atendendo à ausência de consenso atual sobre este conceito, cremos que a delimitação de uma fronteira concreta sobre o que deve abranger e o que deve ser excluído da *definição* de empresa familiar poderá não ser uma tarefa fácil. A este respeito, note-se que a Comissão Europeia adotou em 2009 uma definição segundo a qual “Uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se:

1. A maioria dos direitos de voto for detida pela(s) pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(ere)m adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos;
2. A maioria dos direitos de voto seja direta ou indireta;
3. Pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo estiver envolvido na gestão ou administração da empresa;
4. As sociedades cotadas incluem-se na definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias desta, ou

seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respetivo capital social"¹⁴.

Em segundo lugar, a isenção teria de ser elaborada de forma a ficar imune a esquemas de planeamento fiscal abusivo, sendo impreterível a consagração legal de requisitos concretos para a respetiva atribuição, nomeadamente associados ao tempo de detenção do negócio na esfera do *de cuius*, à natureza e à qualificação dos adquirentes no contexto das relações familiares, às atividades a desenvolver no curto e no médio prazo e à continuidade da exploração do negócio depois da abertura da sucessão (para além da necessária verificação dos pressupostos que integram o conceito de empresa familiar).

Com efeito, e ainda que a utilização de esquemas de evasão ou elisão fiscal pudesse ser combatida por via da aplicação da Cláusula Geral Anti-Abuso prevista no artigo 38.º da Lei Geral Tributária, cremos que a previsão de requisitos concretos e fechados para a atribuição da isenção se revela imprescindível, sob pena de indefinição do âmbito da respetiva aplicação e da impossibilidade prática da respetiva manutenção. Neste contexto, a complexidade dos requisitos a estabelecer e a exigência associada ao seu ulterior controlo e verificação – tendo em conta o investimento administrativo e burocrático que terá de ser colocado ao serviço da isenção – poderão constituir um grande obstáculo prático à respetiva consagração.

Em terceiro lugar, importa tomar em consideração a necessidade de cumprimento das regras europeias em matéria de Auxílios de Estado, definidos nos termos do artigo 107.º n.º 1 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia como “*os auxílios concedidos pelos Estados ou provenientes de recursos estatais, independentemente da forma que assumam, que falseiem ou ameacem falsear a concorrência, favorecendo*

¹⁴ Fonte: “*Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness*”, 2009. Considerando a existência deste estudo, mas considerando também que ainda “*não existe uma definição de «empresa familiar» concreta, simples e harmonizada que seja juridicamente vinculativa em toda a Europa*”, o Parlamento Europeu instou recentemente a Comissão Europeia a sugerir ao Parlamento e “*aos Estados-Membros, em cooperação com o Eurostat, uma definição de empresa familiar à escala europeia estatisticamente viável, que tenha em conta os diferentes condicionalismos das empresas familiares nos vários Estados-Membros*” (Resolução sobre as empresas familiares na Europa (2017/C 316/05)).

certas empresas ou certas produções”, e que são objecto de um controlo exigente e incisivo por parte da União Europeia¹⁵.

Apesar de termos conhecimento de Estados-Membros que consagram atualmente nas suas legislações fiscais isenções deste teor, e embora o Parlamento Europeu e a Comissão Europeia demonstrem uma preocupação crescente no que respeita à continuidade e sobrevivência das empresas familiares, não pode ser tomada como certa a aprovação, a nível europeu, da isenção perspectivada (antes sendo necessária uma análise incisiva e aprofundada dos requisitos previstos a nível comunitário neste contexto).

Por fim, cremos que a consagração de uma isenção deste tipo estará indelevelmente dependente de uma alteração do paradigma do Direito Sucessório em Portugal. Em especial, parece-nos que esta alteração apenas poderá ser efetivamente equacionada e socialmente aceite em Portugal *se e na medida em que* seja reconhecida maior relevância à autonomia da vontade do *de cuius* a par ou em detrimento das categorias de designados herdeiros legalmente estabelecidas.

Conclusão

A reflexão sobre a possibilidade de consagração de uma isenção em sede de Imposto do Selo especificamente focada na transmissão *mortis causa* de uma empresa familiar deve partir da análise dos respetivos fundamentos – em especial, a necessária proteção da Família (entendida numa perspetiva mais ampla do que a tradicional referência ao conjunto dos designados como herdeiros legitimários) e a proteção da economia (por via de um incentivo à manutenção dos negócios de cariz familiar na esfera da família empresarial).

Nos ordenamentos jurídicos dos Estados-Membros da União Europeia que consagram um Imposto Sucessório, é frequente encontrar-se a previsão de uma isenção deste teor. Um olhar breve sobre essas previsões permitiu-nos reter um ensinamento: a

¹⁵ A respeito dos Auxílios de Estado, *vide* AZEVEDO (2018) e a recente Comunicação da Comissão Europeia sobre a noção de auxílio estatal nos termos do artigo 107.º, n.º 1 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (2016/C 262/01).

respetiva consagração legal no ordenamento jurídico nacional teria de ser suficientemente sólida para ficar imune a esquemas de planeamento fiscal abusivo, sendo imprescindível a exigência da verificação de requisitos concretos para a respetiva atribuição, nomeadamente associados ao tempo de detenção do negócio na esfera do *de cuius*, à qualificação dos adquirentes no contexto das relações familiares, à atividade a desenvolver a curto e médio prazo e à própria definição e preenchimento do conceito de empresa familiar.

A complexidade dos requisitos a estabelecer e o investimento administrativo e burocrático naturalmente associados à sua ulterior verificação constituirão certamente um grande obstáculo prático à consagração da isenção – sobretudo se aliarmos este obstáculo à possível dificuldade de reconhecimento da isenção em termos europeus (atendendo aos requisitos apertados em matéria de auxílios de Estado) e ao atual paradigma do Direito Sucessório em Portugal, mais centrado na proteção dos herdeiros legítimos do que no reconhecimento da autonomia da vontade do *de cuius*.

Sendo certo que no plano económico e estrutural é plausível a consagração legal de uma isenção (total ou parcial) em Imposto do Selo da transmissão *mortis causa* de empresas familiares também é certo que a introdução de uma isenção desta índole carece de uma sedimentação do conceito de empresa familiar e do reconhecimento de um maior relevo à autonomia da vontade do autor da sucessão, neste caso pelo conhecimento privilegiado que este detém quanto à melhor forma de operar a sucessão na empresa familiar.

Bibliografia

AZEVEDO, Filipa Moreira (2018), “Auxílios de estado e auxílios de minimis no panorama concorrencial” in Julgar On-Line, disponível em <http://julgar.pt/auxilios-de-estado-e-auxilios-de-minimis-no-panorama-concorrencial/> [consultado a 28 de Maio de 2018]

CENTENO, Mário – coordenador (2015), “Uma década para Portugal” – Relatório do Grupo de Trabalho para apresentação de medidas legislativas ao Partido Socialista

COELHO, Pereira e OLIVEIRA, Guilherme de, *Curso de Direito da Família*, Vol. I, *Introdução e Direito matrimonial*, Imprensa da Universidade, Coimbra, 2016

CUNHA, Alexandre Dias da (2013), “Empresas Familiares: mitos, realidades e desafios” in Family Business Initiative – Nova School of Business and Economics, disponível em http://foreigners.textovirtual.com/empresas-familiares/62/46258/empresasfamiliares_b.pdf [consultado a 29 de Maio de 2018]

ERNST AND YOUNG (2017), “Worldwide Estate and Inheritance Tax Guide”, EYGM Limited, disponível em [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-worldwide-estate-and-inheritance-tax-guide-2017/\\$File/ey-worldwide-estate-and-inheritance-tax-guide-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-worldwide-estate-and-inheritance-tax-guide-2017/$File/ey-worldwide-estate-and-inheritance-tax-guide-2017.pdf) [consultado a 29 de Maio de 2018]

LOBO, Carlos Baptista (2008), “As operações financeiras no Imposto do Selo: enquadramento constitucional e fiscal” in Revista de Finanças Públicas e Direito Fiscal, Ano 1 – N.º 1 – Primavera, pp. 73 a 86

MATEUS, J. Silvério e FREITAS, L. Corvelo de (2005), “Os Impostos sobre o Património Imobiliário e o Imposto do Selo – Anotados e Comentados”, 1ª Edição, Engifisco

PIRES, José Maria Fernandes Pires (2013), “Lições de Impostos sobre o Património e do Selo”, 2.ª Edição, Almedina

ROCHA, Ana Paula (2012), “Transmissão *mortis causa* de dívidas tributárias – em especial, no âmbito da responsabilidade tributária subsidiária” in Fiscalidade – Revista de Direito e Gestão Fiscal, n.º 50, Abril-Junho de 2012

ROSA, Eugénio (2015), “Os números da desigualdade em Portugal”, Edições Leya

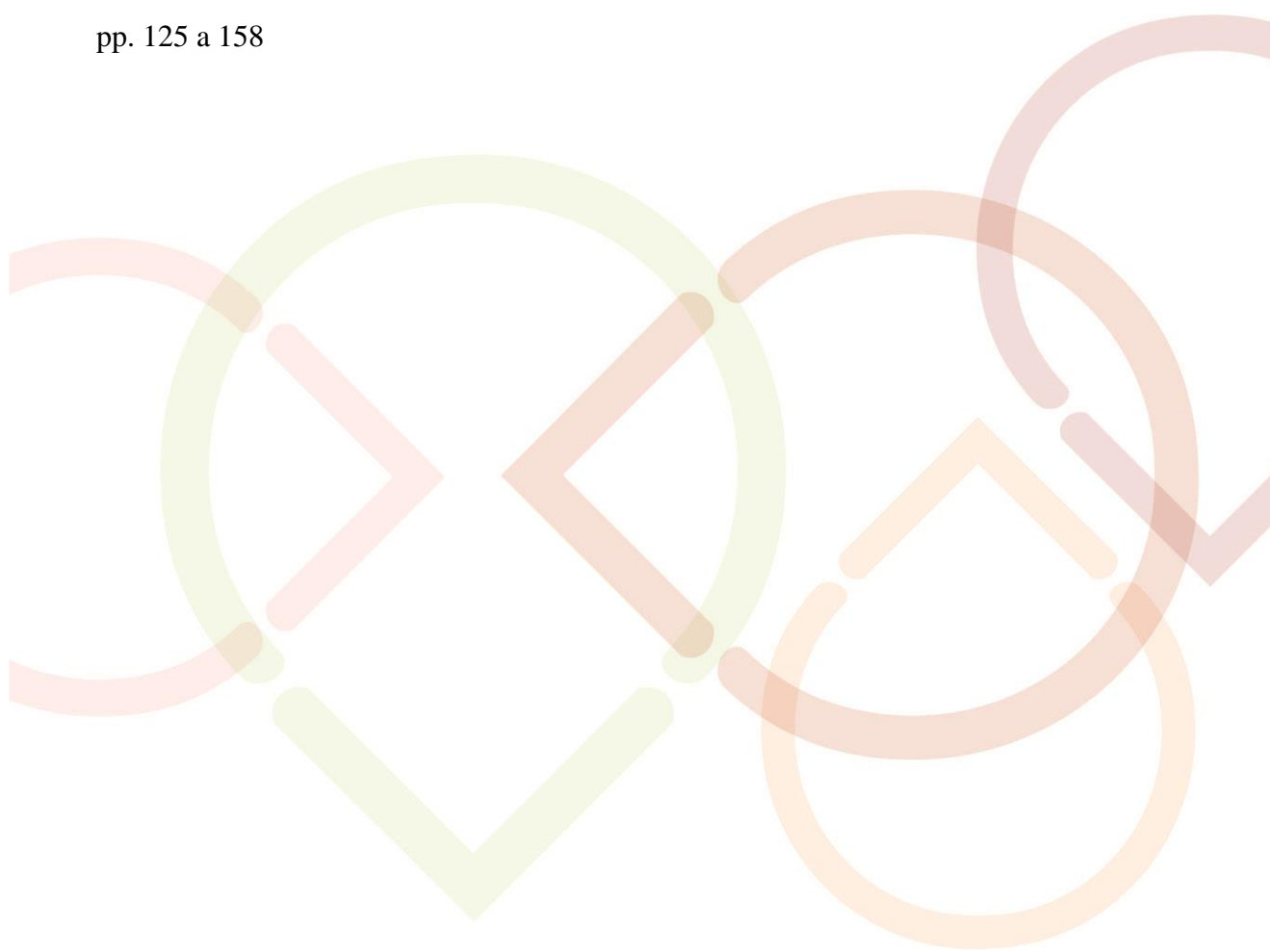
SÁ GOMES, Nuno (2006), “Inconstitucionalidade do novo imposto do selo sobre transmissões gratuitas de bens”, in Estudos Jurídicos e Económicos em Homenagem ao Prof. Doutor António de Sousa Franco – Volume III, Coimbra Editora, pp. 503 a 519

SILVA, Susana Raquel Costa da (2016), “Tributação do Fenómeno Sucessório”, Tese de Mestrado defendida na Universidade Católica Portuguesa, disponível em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21539/1/Tributa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Fen%C3%B3meno%20Sucess%C3%B3rio.pdf> [consultado em 28 de Maio de 2018]

XAVIER, Rita Lobo (2015), “O “estatuto privado” dos membros da união de facto” in *Scientia Iuridica*, Tomo LXIV, 2015, n.º 338 (281-314).

XAVIER, Rita Lobo (2017), “Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objecto da sucessão mortis causa”, Porto, Universidade Católica Editora

XAVIER DE BASTO, José Guilherme (1998), “As perspectivas actuais de revisão da tributação do rendimento e da tributação do património em Portugal” in *Boletim de Ciências Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*, Volume XLI, pp. 125 a 158



Pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida”: a sua importância na sucessão familiar da empresa

Rita Lobo Xavier

Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

Maria Carvalho e Lemos

Universidade Católica Portuguesa

mariacarvalhoemos@gmail.com

Resumo

A “partilha em vida” é o contrato pelo qual alguém realiza doação entre vivos, com ou sem reserva de usufruto, de todos os seus bens ou parte deles a algum ou alguns dos seus presumidos herdeiros legitimários, com o consentimento de todos e com a eventual obrigação de pagamento de tornas aos não donatários pode revelar-se um instrumento fundamental para operar a transmissão da empresa familiar e obviar à incerteza associada ao seu destino após a morte dos respetivos titulares. Todavia, para que possa ter tal utilidade, é necessária a clarificação de alguns aspetos do instituto, designadamente, a explicitação de que encerra um pacto sucessório renunciativo.

No ordenamento jurídico português, a regra é a da proibição dos pactos sucessórios (art. 2028.º, n.º 2 do Código Civil). O contrato pelo qual alguém, em vida, renuncia ou dispõe da sua própria sucessão ou da sucessão de terceiro é apenas permitido quando integre uma convenção antenupcial e em três situações particulares, legalmente previstas, todas elas justificadas pela finalidade de favorecer a celebração de um casamento (arts. 2028.º, n.º 1, e 1700.º CC). Por outro lado, o sistema sucessório português proíbe o autor da sucessão de privar os seus herdeiros legitimários (cônjuge, descendentes ou ascendentes) de uma parte da herança designada como «legítima» (art. 2157.º CC).

A restrita admissibilidade dos pactos sucessórios no ordenamento jurídico português e a rigidez do sistema legitimário começa a ser questionada por alguns autores, sendo também salientados os seus inconvenientes no âmbito da sucessão na empresa familiar. Esta pressão reformista abala os dogmas da proibição dos pactos sucessórios e abre



espaço à indagação sobre a consagração não expressa de outras exceções à proibição da sucessão contratual do artigo 2028º CC e sobre a admissibilidade de outros pactos sucessórios no ordenamento jurídico português, para além dos pactos sucessórios designativos permitidos pelo artigo 1700º CC.

É o que acontece no âmbito da “partilha em vida” verificando-se que, quando analisada em detalhe, envolve um pacto sucessório renunciativo. Esta conclusão permitirá atribuir à “partilha em vida” um importante papel no âmbito da sucessão na empresa familiar facilitando a sua transmissão para o herdeiro ou herdeiros considerados mais preparados ou com maior apetência para suceder também na sua liderança e gestão, evitando os conflitos entre os herdeiros legitimários após a morte do disponente, e assegurando a não fragmentação da empresa em consequência da partilha hereditária.

Palavras chave: Partilha em vida – pacto sucessório – liberalidades inoficiosas – sucessão na empresa familiar.

Introdução

A incerteza quanto ao destino dos bens para o período *post mortem* constitui uma preocupação para todos os indivíduos que desejam destinar o seu património a um fim específico ou garantir a continuidade deste no contexto familiar obviando aos inconvenientes das fragmentações naturalmente decorrentes da partilha sucessória. A “partilha em vida” vem ao encontro destas preocupações sucessórias, oferecendo a possibilidade de o sujeito realizar a doação de todo ou de parte do seu património, com ou sem reserva de usufruto, aos seus herdeiros legitimários, com o consentimento de todos. O instituto ganha relevo no âmbito da empresa familiar, ao permitir que a sucessão da mesma ocorra, em conformidade com a vontade do atual empresário, ao favor daquele dos seus herdeiros legitimários que, no seu entendimento tem mais capacidade para a gestão e liderança, garantindo assim a unidade e o êxito da sua exploração.

Todavia, ao consubstanciar uma verdadeira doação, a “partilha em vida” comunga da relevância sucessória da generalidade das liberalidades. Esta relevância sucessória manifesta-se nas repercussões que as liberalidades feitas em vida têm em sede de sucessão



legitimária, designadamente, ao nível do funcionamento de mecanismos como a colação e a redução por inoficiosidade.

Importa indagar se, a partir das características da “partilha em vida”, tal como resultam da lei, não será possível concluir que as doações envolvidas não estão submetidas aos mecanismos da colação e da redução por inoficiosidade. Esta indagação é muito relevante quando se pretende empregar a “partilha em vida” no contexto da sucessão na empresa familiar, sendo necessário assegurar que não venha a ser posta em causa, após a morte do doador, pelos restantes sucessíveis legitimários.

1. A “partilha em vida” e o seu regime jurídico

Da leitura do artigo 2029.º do Código Civil retira-se a impropriedade da designação “partilha em vida” atribuída ao contrato através do qual determinada pessoa realiza uma ou várias doações, de todo ou parte do seu património, a todos ou a alguns dos seus herdeiros legitimários, com o consentimento dos outros, ficando os donatários obrigados a pagar a estes o valor da parte que lhes caberia nos bens doados. O que está em causa na “partilha em vida” não é a repartição de uma universalidade ou conjunto de bens cuja titularidade se encontrava numa situação comunhão – situação que caracteriza a partilha - mas antes verdadeiras doações

A opção por esta denominação terá tido origem no pressuposto da igualdade entre os herdeiros legitimários que é imposta para a validade da “partilha em vida”. Com efeito, neste contrato, todos os herdeiros legitimários têm de consentir, mas nem todos têm de ser donatários. No entanto, os não donatários nunca ficarão prejudicados, uma vez que surge na esfera dos donatários a obrigação de pagar as tornas correspondentes à parte que caberia ao legitimário não donatário dos bens. É este pagamento de tornas que garante que nenhum dos herdeiros legitimários será preterido em benefício dos restantes e que justifica a aceitação de todos.

A “partilha em vida” “desempenha uma necessidade sociológica fundamental” (Menezes Leitão, 2016: 145) ao permitir, a título preventivo, evitar os conhecidos litígios e discórdias que normalmente surgem entre os legitimários quando ocorre uma partilha de bens, *post mortem*. Além disso, permite assegurar a continuidade e unidade do



património familiar, nomeadamente de explorações agrícolas, industriais e comerciais cuja fragmentação seria prejudicial para a manutenção da sua rentabilidade. Aqui residirá a importância da “partilha em vida” para o património familiar: permite que o ascendente se liberte do encargo de dirigir a empresa, encargo para o qual, eventualmente, já não se sinta com forças, e que seja designado aquele descendente que irá proceder a uma gestão mais criteriosa, tendo em conta a personalidade, aptidões e capacidades de cada um.

A “partilha em vida” terá também inconvenientes, sobretudo pelo facto de permitir que o disponente transmita bens de que pode vir a necessitar ulteriormente¹⁶.

A validade deste contrato depende da intervenção de todos os presumidos herdeiros legítimos, mas não impõe que todos sejam donatários, apenas que todos prestem o seu consentimento, pelo que, feita a “partilha” nasce na esfera jurídica dos donatários a obrigação de pagar as correspondentes tornas em dinheiro. Concretizando, é necessária a intervenção de todos os herdeiros legítimos e o pagamento – ou a constituição da obrigação de pagar - aos não donatários do valor que proporcionalmente lhes caberia nos bens doados.

O regime jurídico aplicável à “partilha em vida” é, em grande parte o regime do contrato de doação (Capelo de Sousa, 2000: 37), podendo ser apostas as mesmas cláusulas acessórias previstas para as doações, ou estipulada a sua oneração com encargos. A “partilha em vida” integra verdadeiras doações e as tornas correspondentes constituem um caso típico de encargo sobre a doação (Menezes Leitão, 2016: 158 e Pamplona Corte-Real, 1986: 154 e 180). Assim, por aplicação do artigo 966º¹⁷, o incumprimento da obrigação de pagamento das tornas pode levar à resolução da “partilha em vida”, apenas quando esta possibilidade esteja expressamente prevista no contrato.

2. A falta de intervenção de um herdeiro legítimo na “partilha em vida”

Em face da exigência de participação de todos os presumidos herdeiros legítimos do doador no contrato, é importante problematizar as consequências da não intervenção de

¹⁶ Daí que seja avisado, pelo menos, para constituir uma reserva de usufruto quanto a alguns dos bens doados, nomeadamente, sobre a casa de habitação.

¹⁷ Nunca por aplicação do artigo 2248º CC uma vez que estamos no âmbito de uma doação *inter vivos*, à qual é aplicável o regime jurídico das doações, e não no âmbito das doações *mortis causa*.

um deles na “partilha em vida”. É necessário distinguir as hipóteses em que há uma preterição intencional do doador daquelas em que a omissão do herdeiro é involuntária, por diferentes razões. O n.º 2 do artigo 2029.º CC contém a solução para esta última hipótese, mas não estabeleceu a consequência para uma preterição intencional do herdeiro legitimário (Daniel Morais, 2016: p. 351 e Esperança Mealha, 2002: 541).

Alguma doutrina sustenta a validade do contrato e a inoponibilidade da “partilha” aos herdeiros preteridos (Oliveira Ascensão, 2000: 543) que terão a faculdade de exigir a composição da legítima com os bens existentes à data da morte, sem nunca esquecer a possibilidade de redução por inoficiosidade perante a insuficiência destes (Carvalho Fernandes, 2012: 567). Outra parte da doutrina defende a invalidade do contrato celebrado nestes termos, surgindo vozes que reconhecem, no entanto, a possibilidade de conversão do contrato, nos termos do artigo 293.º, num conjunto de “simples doações” (Barreiros, 1978: 70 e Menezes Leitão, 2016: 148), entendendo outros não ser possível supor que os intervenientes da “partilha em vida” teriam querido tal conversão (Esperança Mealha, 2002: 542).

Não nos parece que seja de aceitar a validade da “partilha em vida” quando é realizada com a preterição de um herdeiro legitimário. A validade da “partilha em vida” depende da intervenção e do consentimento de todos os herdeiros legitimários e a realização do contrato sem a presença destes, frustraria os propósitos do próprio artigo 2029.º (Daniel Morais, 2016: 352), contrariando exigências legais «. Admitir a validade do contrato celebrado sem o consentimento do herdeiro preterido seria contrariar a tutela dos seus interesses, tal como pretendida pela lei (Rita Lobo Xavier, 2016: 100).

Situação diferente é a contemplada no n.º2 do artigo 2029.º, que consagra a solução a dar às situações em que se verifica a superveniência de um herdeiro legitimário em momento posterior ao da celebração do contrato¹⁸. Com a intenção de dotar a “partilha em vida” de maior estabilidade e definitividade (Daniel Morais, 2016: 354), na Reforma de 1977, o legislador estabeleceu que a superveniência não afeta a validade do contrato

¹⁸ Referimo-nos às situações em que, em momento ulterior ao da “partilha em vida”, o doador tem outro filho, contrai casamento ou tem conhecimento da existência de um outro descendente cuja paternidade apenas se vem a estabelecer depois.

celebrado, antes atribui ao herdeiro superveniente do direito de exigir que lhe seja composta a sua parte em dinheiro¹⁹.

3. A natureza jurídica da “partilha em vida”

Embora não existam dúvidas quanto à qualificação da “partilha em vida” como liberalidade, alguma doutrina sustentou a recondução do instituto a um pacto sucessório. Esta orientação tem origem numa visão da “partilha em vida” em termos de antecipação sucessória, como um mero expediente para realizar em vida o que aconteceria após a morte, colocando-se a tónica o nos efeitos que o contrato produziria *post mortem*, o que levaria a qualificá-lo como um ato *mortis causa* pelo qual um sujeito regularia, em vida, a sua sucessão (António Barreiros, 1978: 26 e Taveira Machado, 1990: 182).

Apoiando-nos no critério de distinção tradicional entre os atos *mortis causa* e *inter vivos* - o momento da produção de efeitos (Pereira Coelho, 1992: 26-27) – não há dúvida de que a “partilha em vida” deve ser qualificada como ato *inter vivos*, uma vez que é *inter vivos* que os seus efeitos se verificam. Esta ideia é confirmada pelo carácter imediato da transmissão dos bens doados, que, com a celebração do contrato, ingressam no património dos donatários.

Neste mesmo sentido, grande parte da doutrina não hesita em conceber a “partilha em vida” como ato *inter vivos* qualificando-a geralmente como uma doação. No entanto, sublinham as particularidades que a “partilha em vida” apresenta e acabam por concebê-la como uma doação especial (Capelo de Sousa, 2000: 36-37), mais do que como uma simples doação (Oliveira de Ascensão, 2000: 542) ou uma doação *suis generis*, face à ausência de *animus donandi* (Daniel Morais, 2016: 380).

A “partilha em vida” é uma verdadeira doação, sendo possível reconhecer-lhe todas as características desse contrato, incluindo o *animus donandi* (art. 940.º CC). O espírito de liberalidade traduzir-se-á na “intenção de atribuir o correspondente benefício a outrem por simples generosidade ou espontaneidade” (Menezes Leitão, 2015: p. 159) Alguns autores não conseguem detetar esta intenção generosa, nem a vontade espontânea

¹⁹ Esta solução é diferente da que estava consagrada na redação inicial do artigo, onde a superveniência atribuía ao doador a faculdade de revogar o contrato.



de transmitir um bem a um terceiro, por entenderem que o doador não é movido por sentimentos de generosidade, mas, sim, por propósitos de antecipação sucessória. O móbil da realização da “partilha em vida” é, parece-nos, o de alcançar as vantagens que normalmente estão associadas a este instituto como a de assegurar a unidade do seu património ou o de evitar quezílias entre os seus herdeiros legítimos. No entanto, não nos parece que a presença destas intenções seja suficiente para eliminar o *animus donandi* da “partilha em vida”. Na verdade, na grande maioria dos casos, as doações são realizadas como um meio para atingir um fim. Pense-se, por exemplo, nos casos em que o pai doa ao seu filho um imóvel para que este possa habitar, movido pela verificação da insuficiência financeira do seu filho para adquirir tal bem. Esta doação tem como objetivo prover às dificuldades de um terceiro, e, nem por isso, perderá o seu *animus donandi*. Mesmo quando o objetivo a alcançar sirva maioritariamente os interesses do doador, o *animus donandi* pode continuar a existir. Qual será a diferença entre o *animus* do pai que, não se sentindo já capaz de continuar a explorar a empresa familiar, a transmite gratuitamente a um descendente, evitando assim a sua fragmentação, e o de um outro pai, que quer transmitir um automóvel já antigo, por já não se sentir capaz de o conduzir e porque lhe traz numerosos encargos? Negar o *animus donandi* na “partilha em vida” pela circunstância de o doador pretender alcançar objetivos específicos, seria negar o *animus donandi* à generalidade das doações.

Sustentamos, assim, que a “partilha em vida” é uma verdadeira doação, constituindo a obrigação de pagar tornas um caso típico de encargo perfeitamente admitido nos termos do artigo 963º CC (no mesmo sentido, Menezes Leitão, 2016: 158).

4. A “partilha em vida” e a colação

A “partilha em vida”, como liberalidade, reclamará a análise e o estudo das suas repercussões sucessórias. Esta análise é fundamental para garantir ao transmitente da empresa familiar a segurança e estabilidade que pretende ao realizar a doação da sua exploração. Clarificar a estabilidade desta doação, no sentido de descortinar se esta pode ou não vir a ser posta em causa após a abertura da sucessão determinará a opção do transmitente pela “partilha em vida” para operar a transmissão da empresa.

A colação, de acordo com a norma do art. 2104.º CC, é um instituto privativo da sucessão dos descendentes²⁰, pelo que funcionará apenas quanto às doações realizadas a favor destes, através da restituição real ou por imputação, à massa da herança dos bens que foram objeto de doação. A *sua finalidade* é, indiscutivelmente, a igualação dos descendentes através da presunção *iuris tantum*²¹ de que o autor da sucessão não pretende favorecer um descendente em detrimento dos restantes, querendo apenas antecipar o gozo do(s) bem(s) que lhe caberiam no momento da abertura da sucessão (Duarte Pinheiro, 2017: 254)

A conjugação dos regimes sucessório e da “partilha em vida” torna-se ainda mais complexa quando está em causa um instituto como o da colação. Envolvendo a “partilha em vida” verdadeiras doações, estas teriam de ser levadas à colação. Contudo, a obrigação de pagamento das tornas permite alcançar a igualdade entre todos os herdeiros legítimos. Tendo sido já atingido o objetivo da colação, i.e., a igualação dos descendentes, justificar-se-á que ocorra tal operação após a abertura da sucessão relativamente a estas doações?

A dúvida surgirá em virtude da dinâmica que caracteriza o património e que pode potenciar a valorização ou desvalorização dos bens doados, fazendo com que se perca a correspondência com as tornas que foram pagas, destruindo assim a igualdade que tinha sido alcançada no momento da celebração da “partilha em vida”. É nesta ideia que se apoia a doutrina minoritária para defender a sujeição destas doações à colação. Defende-se que a correção do valor montante dos bens e das tornas será inevitável e uma decorrência lógica da recondução do regime da “partilha em vida” ao regime das doações em vida (Pamplona Corte Real, 1986: 171).

Todavia, a maioria da doutrina reconhece que o mecanismo da colação não deve ter lugar relativamente às doações integradas na “partilha em vida”. Esta era, aliás, a solução que estava prevista no Anteprojecto de Galvão Telles (Galvão Telles, 1956: 22) mas que acabou por não ser transposta para a norma do atual Código. Ainda assim, a

²⁰ Com a elevação do cônjuge à qualidade de herdeiro legítimo, tem sido frequente a discussão sobre a questão de saber se a colação deve ou não operar também em relação a este, tendo em conta que o cônjuge, quando concorre com descendentes, legalmente obrigados à colação, retira proveito do aumento da massa partilhável. Para alguns autores, haveria uma lacuna na lei, que urge colmatar no sentido de impor a colação ao cônjuge (Capelo de Sousa, 2002: 224 e Oliveira de Ascensão, 2000: 533-534)..

²¹ A presunção pode ser afastada se o *de cuius* dispensar a colação, nos termos do artigo 2113º CC.

generalidade da doutrina, sugere esta conclusão apoiando-se em diferentes argumentos, como sejam, a dispensa de colação tácita e a *ratio* de cada um dos dois institutos.

Nos termos do artigo 2113.º n.º1 CC, o doador pode dispensar a doação de colação, sendo certo que, de acordo com as regras gerais das declarações de vontade, esta intenção pode ser manifestada expressamente ou aferir-se tacitamente (art. 217º CC). Neste sentido, alguns autores entendem que na “partilha em vida” há uma dispensa tácita de colação uma vez que a maneira como se processa a “partilha em vida” leva implícita a intenção do autor da sucessão em dispensar de colação as doações realizadas (Capelo de Sousa, 2000: 39 nota 62 e Oliveira de Ascensão, 2000: 543).

Outra parte da doutrina entende que a “partilha em vida” visa a igualação, pelo que, tendo esta já sido alcançada, não terá de operar outro mecanismo que vise idêntico propósito (Menezes Leitão, 2016: 154-155; Duarte Pinheiro, 2017: 276; Daniel Morais, 2016: 373 e Esperança Mealha, 2002: 551).

Esta é a posição mais coerente com as finalidades da “partilha em vida”, pensada para igualar os descendentes. A “partilha em vida”, ao prever a obrigação de pagamento de tornas aos herdeiros não donatários, assegurando a igualdade de todos os descendentes, afasta a colação por desnecessária. A oscilação do valor dos bens será um risco de que os participantes na “partilha em vida” têm consciência e, se a igualação está concretizada, os propósitos da colação estarão verificados

Resta apenas fazer menção à circunstância da superveniência de um herdeiro legitimário. Quando se discute a sujeição das doações integradas na “partilha em vida” à colação, a doutrina tende a perspetivar o problema em relação ao nº2 do artigo 2029º CC, uma vez que a não participação de um descendente herdeiro legitimário na “partilha em vida” traduz a mais clara expressão de desigualdade na distribuição do património. Todavia, nem perante um cenário deste tipo a doutrina altera a sua visão. Na verdade, é indiscutível que deva ser assegurado ao descendente superveniente a igualdade sucessória relativamente aos seus irmãos. No entanto, essa tutela não deve ser assegurada pela colação, mas sim pela atribuição de um direito de crédito sobre os restantes beneficiários da partilha, tal como postula o artigo 2029.º n.º2 CC.

5. A “partilha em vida” e a redução por inoficiosidade

A proteção da legítima dos herdeiros legitimários, numa vertente quantitativa, é assegurada pela proibição do *de cuius* de ofender a quota subjetiva através de liberalidades que realize, e concretiza-se na previsão legal do mecanismo da ação de redução das liberalidades inoficiosas (artigos 2168º a 2178º CC). Este “meio por excelência de proteção da legítima” (Duarte Pinheiro, 2017: 304) permite aos herdeiros legitimários reagir contra as atribuições gratuitas que o *de cuius* tenha feito e que afetem a sua quota legítima.

Daqui resulta a relevância que assume a conclusão acerca da (não) sujeição à redução por inoficiosidade da doação da empresa familiar, quando feita no âmbito de uma “partilha em vida”. Se for submetida a este mecanismo, a doação poderá vir a ser reduzida no caso de se vir a verificar, no momento da abertura da sucessão e por força da eventual valorização dos bens, que ofende a legítima de um dos herdeiros legitimários. Em tal hipótese, seriam inviabilizados os propósitos do transmitente de assegurar a unidade da sua exploração e de a deixar entregue ao seu legitimário com maior aptidão. Importa assim averiguar se estas doações poderão ser consideradas inoficiosas e vir a ser reduzidas através da ação de redução por inoficiosidade, apesar de o legislador ter exigido a intervenção e o consentimento de todos os herdeiros legitimários.

Esta discussão é muito menos pacífica do que a do funcionamento da colação e levanta maior controvérsia, atendendo à proibição de renúncia ao direito de reduzir as liberalidades, previsto no artigo 2170.º CC.

Uma parte da doutrina sustenta que não deve ser retirada aos herdeiros legitimários a possibilidade de reduzir as liberalidades apoiando-se na irrenunciabilidade prescrita pelo artigo 2170.º CC e no entendimento de que uma renúncia deste tipo se traduziria num pacto sucessório, legalmente proibido pelo artigo 2028.º CC (António Barreiros, 1978: 502, Pamplona Corte Real, 1986:169 e Capelo de Sousa, 2000: 39 nota 62). Esta orientação tem uma fundamentação viciada. Rejeitar a renúncia à ação de redução das liberalidades inoficiosas apenas com base na ideia de que existe uma regra geral contrária consiste num raciocínio circular e conceptualista. Impõe-se que se averiguem os interesses e a razão de ser subjacentes a ambos os institutos com vista a



averiguar se o legislador não terá consagrado uma exceção àquela regra geral proibitiva. Parece-nos que sim, até porque o reconhecimento aos herdeiros legitimários do direito de reduzir as doações realizadas no âmbito da “partilha em vida” é numa solução inadequada como pretendemos demonstrar.

Outros autores defendem a não sujeição destas doações à redução por inoficiosidade, com base em três ordens de argumentos. Em primeiro lugar, está a ideia de que as doações integradas na “partilha em vida” não são verdadeiras doações e, por isso, não têm de estar submetidas ao mesmo regime sucessório e, consequentemente, à redução por inoficiosidade (Taveira Machado, 1990 p: 189). Outro argumento parte da consideração de que a “partilha em vida” tem finalidades de antecipação sucessória e de exclusão da realização da partilha *post mortem* que seriam inviabilizadas se fosse intentada uma ação de redução (Menezes Leitão, 2016: 154). Por fim, para uma terceira posição, o direito de redução das liberalidades inoficiosas é afastado na “partilha em vida” por força da transmissão imediata dos bens e do consentimento prestado pelos herdeiros legitimários (Esperança Mealha 2002: 553).

6. A renúncia à redução das liberalidades inoficiosas inerente à “partilha em vida”

Em termos gerais, a redução por inoficiosidade visa proteger a legítima dos herdeiros legitimários quando se verifique uma ofensa à sua legítima em virtude das liberalidades realizadas. Apesar de a ação de redução das liberalidades intentada por um herdeiro legitimário contra um terceiro constituir a situação mais comum, isto não significa que os próprios herdeiros legitimários não possam intentar a mesma ação para reduzir as liberalidades feitas a um outro legitimário. No entanto, tal acontecerá quando a liberalidade é realizada a favor do herdeiro legitimário, sem qualquer consentimento ou participação dos restantes. Coisa diferente é permitir-se que este meio seja utilizado quando os próprios herdeiros legitimários tiverem já intervindo e consentido em tal liberalidade.

Não parece ser de aplicar a mesma solução quando o herdeiro legitimário que pretenda propor ação de redução tenha participado naquela doação, realizada num contexto de “partilha em vida”, porque naquele ato intervieram todos os herdeiros



legitimários e todos aceitam as transmissões patrimoniais realizadas, quer tenham sido beneficiários dos bens ou das tornas correspondentes. Não é coerente permitir que as mesmas liberalidades que foram consentidas e aceites por todos possam, ulteriormente, ser postas em causa pelas mesmas pessoas.

Na verdade, o herdeiro que venha propor uma ação de redução por inoficiosidade relativamente às doações feitas no âmbito da “partilha em vida” poderia consubstanciar um verdadeiro abuso do direito na modalidade de *venire contra factum proprium*.

Considerado ilegítimo pelo artigo 334.º CC, abuso do direito postula o exercício de um direito pelo seu titular extravasando os “limites impostos pela boa-fé, pelos bons costumes ou pelo fim social ou económico desse direito”. A doutrina tende a reconduzir determinadas condutas que constituem um exercício abusivo do direito a diferentes modelos doutrinariamente construídos nos quais surge o *venire contra factum proprium* como exercício de um direito que extravasa os limites impostos pela boa-fé. O *venire contra factum proprium* é conformado pela situação onde um mesmo sujeito adota duas condutas, lícitas, em momentos diferentes, em que uma é contraditada pela outra (Menezes Cordeiro, 2015: 309).

Analisando o comportamento do herdeiro legitimário que vem propor uma ação de redução das liberalidades em relação às quais tinha prestado o seu consentimento, é fácil de retirar a existência de uma primeira conduta que é contraditória da segunda. Num primeiro momento, o herdeiro legitimário vem consentir na doação realizada – *factum proprium* – e, num segundo momento, vem reagir contra a mesma – *venire*. Se a lei admitisse que os donatários pudessem vir pôr em causa as doações feitas na “partilha em vida” estaria a legitimar comportamentos que a própria lei considera ilegítimos.

Em suma: é inegável a verificação de um *venire contra factum proprium* na propositura de uma ação de redução das liberalidades consentidas pelos herdeiros legitimários. Não se pode aceitar que alguém venha invocar a ofensa de uma legítima da qual dispôs e de que a lei permitiu que dispusesse, ao consagrar no artigo 2029.º a “partilha em vida”, abrindo uma exceção à norma do artigo 2170.º (Daniel Morais, 2016: 387).

7. O caso específico da superveniência de herdeiro legitimário

A superveniência de um herdeiro legitimário é uma das questões a que os autores atribuem maior relevância no âmbito da “partilha em vida”. Para muitos, a redução por inoficiosidade será o único meio disponível para tutelar os direitos do herdeiro legitimário superveniente.

A faculdade de o herdeiro superveniente intentar a ação de redução por inoficiosidade não lhe seria vedada uma vez que este não consentiu na “partilha em vida” e, por isso, tal comportamento não consubstanciará um *venire contra factum proprium*.

Todavia, a tutela do herdeiro superveniente no âmbito da “partilha em vida” não é assegurada pelo instituto da redução das liberalidades inoficiosas, mas pela norma do artigo 2029.º n.º2, concretamente pensada para estas situações. O referido preceito prevê que o herdeiro superveniente exija “que lhe seja composta em dinheiro a parte correspondente”. Para alguma doutrina, porém, a redução por inoficiosidade terá de continuar a aplicar-se neste contexto.

Alguns autores atribuem consequências distintas consoante a superveniência se verifique ainda em vida do doador ou após a morte deste. Na primeira hipótese, aplicar-se-ia o n.º2 do artigo 2029.º, atribuindo-se ao herdeiro superveniente o direito de exigir a sua quota-parte desde o momento em que se verifique a superveniência (Pamplona Corte-Real, 1969: 166-167). Já quando a superveniência se verifique após a morte do doador, a ação de redução será o meio conferido para assegurar a legítima deste novo sucessível. Para alguns autores, a função do n.º 2 do artigo 2029.º nessa situação será simplesmente a de garantir que a legítima do herdeiro superveniente apenas poderá ser composta em dinheiro e não em bens (Esperança Mealha, 2002: 540 e 553 e Carvalho Fernandes, 2012: 567).

Com uma orientação diferente, outra parte da doutrina sustenta a atribuição de um crédito pecuniário ao legitimário superveniente nos termos do artigo 2029.º, n.º 2, sem ser necessária a distinção entre a superveniência que se verifica antes e depois da morte do doador, pois, o crédito pode nascer e tornar-se exigível a qualquer momento (Rita Lobo Xavier, 2016: 100, Menezes Leitão, 2016: 148 e Oliveira de Ascensão, 2000: 542).



O legislador quis proteger a eventualidade de surgir ou de se tornar conhecido um herdeiro legitimário após a realização da partilha. Com a intenção de assegurar os seus direitos e, simultaneamente, dotar a “partilha em vida” de uma estabilidade que a redação anterior do preceito não lhe conferia, chegou-se a esta solução de compromisso, concretizada na atribuição de um direito de crédito a estes herdeiros.

Não parece que o legislador tenha pretendido que a tutela dos herdeiros supervenientes fosse feita através da redução por inoficiosidade. Ao consagrar o n.º2 com esta redação, que este se aplique unicamente à superveniência verificada antes da morte do doador ou que o seu alcance seja apenas o de garantir que essa redução não seria feita em espécie. Antes pretendeu que essa tutela fosse assegurada pela atribuição de um direito de crédito exigível aos restantes herdeiros. Sendo pacífico que o propósito da nova redação do n.º2 foi dotar a “partilha em vida” de maior estabilidade, tal intenção não se coaduna com o recurso à ação de redução por inoficiosidade, ainda que esta apenas pudesse operar em dinheiro, uma vez que, através dela, seria posta em causa a “partilha em vida” alcançada.

A superveniência faz nascer, na esfera jurídica do herdeiro superveniente, um direito de crédito, exigível aos restantes herdeiros participantes da “partilha em vida”. Tal crédito é exigível quer em vida do doador, quer após a sua morte, não sendo de distinguir entre os dois momentos.

Em suma: a redução por inoficiosidade nunca opera quanto às doações integradas na “partilha em vida”, quer quando se verifique a ofensa da legítima dos herdeiros legitimários participantes, quer quando esta ofensa se verifique quanto ao herdeiro superveniente. No entanto, as razões para este afastamento são distintas. Na segunda hipótese, é a própria lei que a afasta ao consagrar uma solução concreta para o caso – a atribuição de um direito de crédito; na primeira hipótese, são os próprios herdeiros legitimários que renunciam a ela, no exercício de uma faculdade que constitui uma clara exceção ao disposto no artigo 2170º. Repare-se que, se nem relativamente aos herdeiros supervenientes o legislador quis permitir que se pudesse recorrer à ação de redução, claramente também não o terá querido relativamente aos herdeiros participantes da “partilha em vida”.

8. A renúncia à redução por inoficiosidade integrada na “partilha em vida” como um pacto sucessório renunciativo

A “partilha em vida” envolve uma renúncia dos herdeiros legitimários que nela participaram ao direito de reduzir as liberalidades. Esta renúncia, atendendo à sua natureza contratual e ao seu conteúdo, conformado por uma renúncia a uma sucessão de terceiro ainda não aberta, consubstancia um pacto sucessório renunciativo.

Poderia levantar-se a questão de saber se a renúncia subjacente ao pacto sucessório renunciativo pode ter como conteúdo um direito a ser exercido na sucessão de terceiro ou se, para receber essa qualificação terá mesmo que se traduzir numa renúncia à sucessão ainda não aberta de terceiro, no seu todo (Oliveira de Ascensão, 2000: 93-94).

Não há dúvida de que o pacto sucessório renunciativo pode ter por objeto tanto a renúncia a suceder como a renúncia ao direito de reduzir as liberalidades inoficiosas (Daniel Morais, 2016: 386). Os contratos sucessórios, tal como decorre do artigo 2028.º são contratos pelos quais se regula, em vida, a própria sucessão ou a sucessão de terceiro ainda não aberta. É certo que na renúncia à ação de redução o herdeiro legitimário não renuncia à sucessão no seu todo, mas abdica de um direito que só lhe é conferido em virtude desta: o de exigir a legítima na íntegra, legítima essa integrada numa sucessão de terceiro, ainda não aberta. A renúncia, por contrato, a este direito sucessório relativo à sucessão de um terceiro, ainda não aberta é suficiente para verificar a presença de um pacto sucessório renunciativo na “partilha em vida.

Conclusão

Para que a “partilha em vida” possa ser utilizada como instrumento adequado para efetuar a transmissão da empresa familiar em vida para o herdeiro legitimário mais apto e capaz de assegurar a liderança e gestão da mesma, o seu regime deve ser devidamente considerado. O transmitente realiza a doação da empresa de que é titular, optando ou não por efetuar a doação de outros elementos do seu património a outros dos seus sucessivos



legitimários, num contrato celebrado com a intervenção de todos e com o pagamento (ou obrigação de pagar) das tornas devidas. Ulteriormente, após a sua morte, tal doação não será levada à colação com vista à igualação de todos os descendentes, uma vez que esta igualdade foi já alcançada pela realização da “partilha em vida”. Por outro lado, não haverá o risco de, verificando-se a ofensa da legítima de algum dos herdeiros legitimários, esta doação vir a ser reduzida por inoficiosidade, nem sequer quando se demonstre a superveniência de um sucessível legitimário após a realização deste contrato. Este risco está afastado, por um lado, pelo pacto sucessório renunciativo inerente ao instituto e, por outro, pela norma do n.º2 do mesmo artigo 2029.º.

A admissão do pacto sucessório de renúncia ao direito de reduzir as liberalidades inoficiosas resulta da própria configuração da “partilha em vida” e da proibição do abuso do direito, situação em que os herdeiros legitimários incorreriam ao propor uma ação para reduzir uma liberalidade na qual consentiram. Além disto, esta posição é reforçada pela tutela que foi conferida ao herdeiro legitimário superveniente. Ao conferir-se a este último o direito de crédito previsto no n.º2 do art. 2029.º, o legislador afastou expressamente a possibilidade de este sucessível intentar a ação de redução. Ora, não se compreenderia que a lei vedasse esta possibilidade a um legitimário que não participou na “partilha em vida” e a reconhecesse àqueles que nela foram parte e que nela consentiram.

A clarificação de aspetos fundamentais da articulação da “partilha em vida” com os mecanismos típicos da sucessão legitimária, reconhecendo o pacto sucessório que lhe está subjacente, reforça a argumentação sobre a sua enorme utilidade para operar a transmissão da empresa familiar sem a sujeitar às operações sucessórias que normalmente ocorrem à morte do titular da empresa. O errado enquadramento sucessório da “partilha em vida” retira-lhe tal utilidade, rodeando-a de insegurança e frustrando as intenções do transmitente.

Bibliografia

ASCENSÃO, José de Oliveira (2000), *Direito Civil. Sucessões*, 5ª edição revista, Coimbra, Coimbra Editora.

BARREIROS, José António (1978), “A Partilha em vida no Código Civil” in *ROA* nº 38 pp. 17 e ss, pp. 189 e ss, pp. 479 e ss.

FERNANDES, Luís Carvalho (2012), *Lições de Direito das Sucessões*, 4ª edição revista e atualizada, Lisboa, *Quid Iuris*, Lisboa.

COELHO, F. Pereira (1992), *Direito das Sucessões*, lições policopiadas ao curso de 1973-1974, Coimbra.

CORDEIRO, António Menezes (2015), *Tratado de Direito Civil – Vol. V. Parte geral. Exercício jurídico*, 2ª edição revista e atualizada, Coimbra, Almedina.

CORTE-REAL, Carlos Pamplona (1986), “A partilha em vida”, in *Ciência e Técnica Fiscal* nº 330 Lisboa.

LEITÃO, Luís Manuel Telles de Menezes (2015), *Direito das Obrigações, Vol. III - Contratos em especial*, 10ª edição, Coimbra, Almedina.

LEITÃO, Luís Manuel Telles de Menezes (2016), “A partilha em vida” in VV.AA., *Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Carlos Pamplona Corte-Real*, Coimbra, Almedina, pp. 145 ss.

MACHADO, S.F. Taveira (1990), “Teoria e prática da partilha em vida” in *RN*, 2, pp. 177 e ss.

MEALHA, Esperança Pereira (2000), “Partilha em vida e seus efeitos sucessórios”, in António Menezes Cordeiro, Luís Menezes Leitão e Januário da Costa Gomes (org.), *Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Inocêncio Galvão Telles, Vol. I*, Coimbra, Almedina, pp. 523 e ss.

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva Morais (2016), *Autodeterminação sucessória por Testamento ou por contrato?*, Cascais, Principia.

PINHEIRO, Jorge Duarte (2017), *O direito das Sucessões contemporâneo*, 2ª Edição, Lisboa, AAFDL Editora.

SOUSA, Ranindranath Capelo de (2000), *Lições de Direito das Sucessões*” Vol. I, 4ª edição renovada, Coimbra, Coimbra Editora.

SOUSA, Ranindranath Capelo de (2002), *Lições de Direito das Sucessões*” Vol. II, 3ª edição renovada, Coimbra, Coimbra Editora.

TELLES, Inocêncio Galvão (1956) “Anteprojeto da parte do novo Código Civil relativa ao Direito das Sucessões”, in *BMJ*, 54.

XAVIER, Maria Rita Lobo (2016), *Planeamento sucessório e transmissão do património à margem do direito das sucessões*, 1ª edição, Porto, Universidade Católica Editora.

XAVIER, Maria Rita Lobo, (2017) «Para quando a renovação do Direito sucessório português?» In Elsa Vaz Sequeira, Fernando Oliveira Sá (coord.) Edição Comemorativa do Cinquentenário do Código Civil, Lisboa: Universidade Católica Editora (593-614).



Relevância dos pactos sucessórios na sucessão na empresa familiar: o pacto de empresa

Rita Lobo Xavier

Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

Simone Oliveira Costa

Universidade Católica Portuguesa

simone94oliveira_costa@hotmail.com

Resumo

Em Portugal, a sucessão na empresa familiar como problema jurídico-sucessório enfrenta grandes constrangimentos e dificuldades uma vez que não existe na lei portuguesa qualquer particularidade relativamente à transmissão da empresa por via sucessória, nem qualquer regime que a proteja quando vários herdeiros reclamam, perante a mesma empresa, a sua quota hereditária, ao contrário do que já acontece em alguns ordenamentos jurídicos próximos do nosso. Também não existe qualquer disposição especial que imponha a atribuição preferencial da empresa familiar como um todo a um dos herdeiros na partilha da herança, muito embora, quando se trate de empresa societária, estejam bastante divulgadas as cláusulas de contratos de sociedade que limitam a transmissão de participações sociais. A consideração de que a empresa familiar não é um elemento patrimonial equiparável a outros bens móveis ou imóveis para efeitos de transmissão sucessória e dos relevantes interesses associados à sua unidade e continuidade na passagem geracional justificam a admissão de um pacto sucessório designativo neste âmbito. Propõe-se a consagração legal de um novo tipo de contrato sucessório, o «pacto de empresa» com efeito atributivo estável, que procure conciliar a tutela dos herdeiros legítimos, as razões subjacentes à regra da proibição dos pactos sucessórios e a finalidade de transmissão da empresa familiar.

Palavras-chave: empresa familiar, atenuação, pacto sucessório, *patto di famiglia*, pacto de empresa.

Introdução

O ordenamento jurídico português impõe uma série de limitações ao autor da sucessão quanto ao modo e a quem pretende transmitir os seus bens e relações jurídicas, a saber: a existência de uma quota indisponível, a legítima (artigo n.º 2156.º CC), atribuída aos herdeiros legitimários (artigo n.º 2157.º CC); a proibição de designar os bens que vão compor a legítima (artigo n.º 2163.º CC), e ainda os mecanismos de defesa da legítima, como é o caso da redução das liberalidades inoficiosas (artigo n.º 2168.º CC).

O principal instrumento disponível para regular a sucessão é o testamento (artigo n.º 2179.º CC), tendo em conta o princípio da proibição dos pactos sucessórios (artigo n.º 2028.º, n.º 2 CC), sendo apenas admitidos os pactos sucessórios previstos na lei, no artigo 1700.º, não sendo nenhum deles adequado à sucessão na empresa familiar. É notória a necessidade de regulação neste domínio, já que as empresas familiares têm uma presença significativa em Portugal, debatendo-se com diversas dificuldades no momento da abertura da sucessão do seu principal titular, se for o único bem integrante da herança e no caso de concurso de herdeiros legitimários, devido à imposição legal da legítima, podendo originar a sua fragmentação e, muitas vezes, a sua extinção. O empresário fundador poderá ser o sócio maioritário e na hipótese de o seu património não incluir outros bens relevantes, as regras do Direito sucessório podem impor a divisão das participações sociais pelos herdeiros, não sendo depois fácil encontrar comprador para as restantes frações minoritárias do capital (RLX: 2016, 36 e 37).

O Comité Económico e Social Europeu emitiu recentemente um parecer de iniciativa própria sobre *A Empresa Familiar na Europa como fonte de crescimento renovado e de melhores postos de trabalho*, onde se solicitava expressamente à Comissão Europeia a preparação de regulação sobre empresas familiares, para além de medidas específicas, como por exemplo, a melhoria da regulamentação em matéria de transmissão de empresas familiares entre gerações (RLX, 2017a): 14). No presente estudo salientar-se-á a tendência para uma atenuação do princípio da proibição dos pactos sucessórios, detetada em vários ordenamentos jurídicos, sobretudo no âmbito das empresas familiares.

Será especialmente abordado um instrumento de transmissão da empresa já vigente no ordenamento jurídico italiano, – o *Patto di Famiglia*. O seu regime legal e algumas das questões controversas que suscita. A partir deste instituto, tentaremos

delinear uma nova estratégia de transmissão *mortis causa* da empresa familiar para o Direito português: o Pacto de Empresa.

1. Atenuação do princípio da proibição dos pactos sucessórios

Nos ordenamentos jurídicos próximos do nosso, é notória a relação entre os pactos sucessórios e a família, e também a relação íntima entre o reforço da autonomia privada e a atenuação da solidariedade familiar. Temos vindo a assistir a uma tendência no sentido do aumento da autonomia privada no âmbito da liberdade de dispor por morte, com impacto no direito à legítima (RLX, 2017b): 602). É ainda referido que os estudos dos “cultores de Direito das Sucessões” apontam também para a necessidade de alargar o âmbito da autonomia privada quanto à liberdade de dispor por morte, com as eventuais consequências a nível da sucessão legítima.

Em 2012 entrou em vigor o Regulamento n.º 650/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho de 4 de julho de 2012, relativo à competência, à lei aplicável, ao reconhecimento e execução das decisões, à aceitação e execução dos atos autênticos em matéria de sucessões e ao Certificado Sucessório Europeu. Para promover a unificação da lei sucessória, a regra é a de que é a lei da residência habitual que vai regular a sucessão (artigo 21.º, n.º1), podendo ser afastada pelo *de cuius* através da escolha expressa da lei da nacionalidade (artigo 22.º).

Com a entrada em vigor deste Regulamento, em 2015, passou a ser possível ao autor da sucessão escolher a lei aplicável à sua sucessão (RLX: 2016, 79 e 80; SOUSA: 2012, 13). Poderá assim acontecer que um cidadão português, residente em Itália, possa celebrar um *Patto Di Famiglia*, contrato previsto e regulado pela lei italiana, que permite a transmissão em vida da empresa familiar embora possa surgir questão de se verificar uma eventual fraude à lei.

O Regulamento n.º 650/2015 refere expressamente os pactos sucessórios no artigo 25.º. Aí se estabelece que que, para aferir da admissibilidade de um pacto sucessório, se deve aferir da sua validade material e efeitos vinculativos *inter partes* com base na lei aplicável, por força deste Regulamento, à sucessão da pessoa em causa, considerando-se, para tal, que o indivíduo faleceu na data da celebração deste pacto sucessório.

Podemos questionar-nos sobre a questão de saber se se poderá falar de manipulação da regra de conflitos quando o autor da sucessão escolhe o ordenamento jurídico que lhe conviesse, nomeadamente, para regular a transmissão da empresa familiar, como por exemplo, a escolha da lei italiana para aderir ao *Patto Di Famiglia*. O enquadramento desta questão poderá partir de decisões do Tribunal de Justiça da União Europeia proferidas sobre fraude à lei, como por exemplo, o Acórdão de 9 de março de 1999 (Acórdão *Centros*). Nesta situação, o Tribunal de Justiça entendeu que a livre circulação dos cidadãos europeus lhes é conferida também para poderem fixar residência ou constituir sociedades num Estado-membro que não o da sua nacionalidade de forma a beneficiar da aplicação da respetiva legislação. Parece, pois, ser de concluir que a escolha de uma lei favorável à celebração de um pacto sucessório, de forma a permitir a adequada sucessão da empresa familiar, não deverá ser considerada como fraude à lei, mas como uma opção inerente à própria cidadania europeia.

2.Desadequação do Direito sucessório português

As grandes alterações ocorridas no Direito da Família nos últimos anos, principalmente por força do princípio da igualdade dos sexos, da proibição da discriminação dos filhos nascidos fora do casamento, da relevância jurídica das uniões de facto também afetaram o Direito sucessório, nomeadamente, no que concerne à modificação do elenco dos herdeiros legitimários.

No caso português, para além das alterações ocorridas no contexto da reforma legislativa de 77/78, o Direito sucessório tem-se limitado a sofrer o impacto de alterações legislativas ocorridas sobretudo no âmbito do Direito da Família (RLX: 2017, 600).

Esta constante falta de atualização do Direito das Sucessões tem originado uma grande distância relativamente à realidade socioeconómica (SILVA: 2016, 477 e 478). A este propósito, importa referir que em fevereiro de 2018 foi entregue no Parlamento uma proposta de alteração ao CC com o objetivo de permitir aos nubentes, com filhos de relações anteriores, a renúncia simultânea à sucessão do respetivo futuro cônjuge a favor dos seus filhos. Tal renúncia deveria ser inserida em convenção antenupcial e apenas seria possível no caso em que os cônjuges optassem pelo regime da separação de bens. Esta renúncia configuraria um pacto sucessório legalmente admitido. Se o referido projeto-lei

for aprovado, tal será possível através de convenção antenupcial, pelo que se poderá concluir que esta possibilidade irá ser aditada aos pactos sucessórios legalmente previstos no artigo 1700.º do CC.

Tratar-se-á de uma alteração muito importante, uma vez que nunca se tinha reconhecido a possibilidade de renunciar a direitos sucessórios futuros. Futuros, porque sendo esta renúncia realizada no âmbito de convenção antenupcial, nesse momento os esposados ainda não são cônjuges, pelo que ainda não são herdeiros legítimos um do outro. Este projeto-lei pode vir a ser considerado como uma primeira e importante rutura no Direito sucessório português.

3. Recomendações de instituições da União Europeia

Em 1994 a Comissão Europeia emitiu um parecer com recomendações para melhorar a transmissão das empresas familiares – *Recomendação 94/1069/CE*.

Na sua base está na preocupação de os Estados Membros analisarem os ordenamentos jurídicos vigentes quanto às dificuldades impostas à criação, crescimento e transmissão das empresas. Surgiu na sequência de se ter verificado que anualmente milhares de empresas se encontravam como que obrigadas a encerrar devido às dificuldades na sua transmissão.

Com o objetivo de prevenir estas situações, foi considerado imprescindível sensibilizar e informar o empresário para que este antecipasse a sua sucessão empresarial e a preparasse eficazmente, de forma a superar tais problemas, e consequentemente, evitar o encerramento da sua empresa, após a sua morte.

Para além da sensibilização dos autores da sucessão/empresários, seria também necessária uma modificação nos sistemas sucessórios vigentes nos Estados Membros. O artigo 1.º da Recomendação 94/1069/CE convidava os Estados-membros a adotarem medidas necessárias a facilitar a transmissão das PME's, de modo a assegurar a sua sobrevivência e manutenção dos postos de trabalho. Deviam adotar as medidas mais apropriadas, completando o respetivo quadro jurídico, fiscal e administrativo.

Mais relevante é o artigo 5.º em que os estados-membros eram convidados a “c) *Velar por que, em caso de falecimento de um sócio de uma sociedade de pessoas ou do empresário de uma empresa em nome individual, o direito da família, o direito sucessório*

e, em particular, a regra da unanimidade para as decisões tomadas no âmbito da indivisão não possam pôr em causa a continuidade das empresas. Verifica-se assim a importância reconhecida à continuidade das empresas. No confronto entre os princípios do Direito sucessório e a continuidade da empresa familiar, deve prevalecer esta última, já que os constrangimentos legais poderão até inviabilizar a sucessão na empresa e levar ao seu encerramento, o que irá causar grandes prejuízos económicos e sociais. Foi também analisado que um dos maiores entraves que a sucessão da empresa familiar enfrenta surge quando o sucessor não dispõe de bens para igualar os outros não transmissários da empresa (cfr artigo 5.º c) da Recomendação).

Ulteriormente, em 1998, surgiu uma nova recomendação - a Recomendação da CE de 28/3/1998. Pretendia-se uma avaliação dos progressos existentes em razão da recomendação anterior, através da Comunicação da Comissão relativa à transmissão de PME'S de 28/3/1998, tendo sido concluído que, de facto, houve progressos, mas não os suficientes. Foi recomendado o enquadramento legal de “acordos de família” ou de “pactos de empresa”, precisamente o objeto do presente estudo. A CE estava ciente de que havia um elevado número de Estados membros que proibiam os pactos sucessórios, no entanto, entendia que os mesmos deveriam ser permitidos.

Num congresso internacional realizado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra em 2016, cujo tema era “As pequenas e médias empresas e o Direito”, um autor espanhol convidado fez questão de salientar a desadequação das normas sucessórias à transmissão da empresa (LUELMO: 2017, 71), ao evidenciar que as normas do Direito das Sucessões não encaram a empresa como possível objeto da sucessão. Assim se confirma que, de facto, a necessidade de adequação do sistema sucessório à sucessão nas empresas não se faz sentir apenas em Portugal, verificando-se nos diversos ordenamentos jurídicos, o que justifica a intervenção da CE.

Em 2006 houve uma nova comunicação da CE em que se verificou que os objetivos da Recomendação de 1994 ainda não estavam cumpridos. A maioria das recomendações ainda não se cumpria em Portugal, o que em 2018, ainda acontece, apenas se tendo verificado algumas mudanças no domínio fiscal.

4. Pactos sucessórios e sucessão na empresa familiar

Relativamente à admissão dos pactos sucessórios no contexto da empresa familiar, note-se que no anteprojeto das Sucessões para o novo CC de 1966 houve uma preocupação socioeconómica com a necessidade de se criarem instrumentos jurídicos que permitissem evitar a fragmentação da propriedade ou de conjuntos de bens cuja unidade conviesse conservar - por exemplo, a empresa familiar (RLX: 2017b), 597).

Em Espanha, a transmissão da posição do titular de uma empresa normalmente não é efetuada por via da sucessão, mas através de atos *inter vivos*. É evidenciado que quanto maior a rigidez do sistema que integre a legítima mais prejudicada será a sucessão da empresa, também se considerando como adequada a transmissão da empresa a um só descendente (LUELMO: 2017, 72).

*A Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa procedeu a alterações ao CC espanhol e no seu artigo 1056 n.º 2, passou a ser permitida a partilha realizada pelo próprio testador: *aquele que pretenda a conservação da unidade empresarial que lhe pertença, pode exercer o poder que lhe é conferido por este artigo. No entanto, deve a legítima ser paga em dinheiro aos restantes herdeiros legitimários. Para este pagamento, não se exige que haja dinheiro suficiente na herança para o pagamento, pode ser estabelecido seja realizado até cinco anos após e fora do âmbito hereditário.**

Esta lei permite que o testador deixe apenas a um dos seus sucessores a empresa, com vista à sua conservação e prossecução do interesse familiar, sendo os restantes herdeiros compensados através de uma transformação da sua legítima em direito de crédito, ou seja, irão receber uma quantia equivalente em dinheiro, podendo ser determinado que será paga até cinco anos após a abertura da sucessão (LUELMO: 2017, 77).

Em 2007, surgiu o *Real Decreto 171/2007, de 9 de Febrero*, que regulou a publicidade dos protocolos familiares, dando especial ênfase às empresas familiares no seu preâmbulo, definindo-as como aquelas em que a titularidade ou poder de decisão pertencem, total ou parcialmente, a um grupo de pessoas que são parentes consanguíneos ou afins entre si, sendo ainda familiar uma sociedade de pessoas ou capitais em que exista um protocolo que pretenda a sua publicidade (LUELMO: 2017, 77).

No entanto, o artigo 1271, que proíbe os pactos sucessórios, manteve-se, e muitos autores consideraram ter-se perdido uma boa oportunidade para se introduzir a celebração de pactos sucessórios no âmbito das empresas familiares. Este artigo tem como epígrafe “*Del objeto de los contratos*” e exclui do seu âmbito a herança futura, proibindo assim, de forma explícita, os pactos sucessórios. O artigo 658 do CC espanhol prevê os meios sucessórios e apenas estão elencadas a sucessão legal e a testamentária.

Em Espanha, no ano de 2003 procedeu-se a alterações legislativas com vista a facilitar a sucessão nas empresas familiares. No entanto, esta alteração não apresenta uma natureza sucessória em sentido estrito (RLX: 2017a), 78), pois o objetivo não é planejar a sucessão, mas antes modificar entre vivos a distribuição dos bens integrantes da herança. Não é um verdadeiro pacto sucessório por apenas prever uma especial adjudicação de um bem concreto, que é a empresa. Há vários autores que referem que esta alteração não regula nenhum contrato sucessório (JANERO: 2011, 45). Trata-se apenas de um caso em que o autor da sucessão pode determinar a quem vai ser transmitido um determinado bem e, no momento da abertura da sucessão, essa vontade irá ser atendida. Poderá assim ser visto mais como uma exceção ao princípio da proibição da composição da legítima dos herdeiros legitimários (RLX: 2017a), 78).

No ordenamento jurídico francês também podemos encontrar uma grande rigidez quanto aos pactos sucessórios. Ultimamente, porém, tem-se verificado alguma flexibilização neste âmbito.

A *Loi n.º 2006-728 du 23 juin 2006* aditou ao Código Civil francês uma nova secção “Da renúncia antecipada à ação de redução”. Existe a possibilidade de o instituto da redução das liberalidades ser afastado, total ou parcialmente. Passou a constar no artigo 929 do CC francês que “todo o herdeiro legitimário pode renunciar a exercer uma ação de redução relativamente a uma sucessão não aberta”.

O artigo 722 do Código Civil francês consagra o princípio da nulidade dos pactos sucessórios, à semelhança do que sucede com o nosso ordenamento jurídico, no artigo 2028.º do CC. Esta proibição foi atenuada de forma clara por esta alteração legislativa (RLX: 2017a), 78). O que está em causa na *Loi n.º 2006-728*, não será a renúncia ao direito a uma herança não aberta, antes a renúncia a exercer a ação de redução das liberalidades. Isto significa que, no momento da abertura da sucessão, o renunciante já não terá na sua esfera jurídica o direito de propor a ação de redução das liberalidades

feitas em vida pelo autor da sucessão. Tal releva para o caso da transmissão empresarial pois, no momento da partilha por morte dos bens do transmitente, essa transmissão não será alvo de uma ação de redução, já que houve renúncia a esse direito.

5.O *Patto di Famiglia* no direito italiano

A *Legge 14 febbraio 2006* alterou o Código Civil italiano alterou o artigo 458 relativo à regulação dos pactos sucessórios, e introduziu o *Patto Di Famiglia*, um novo capítulo, com sete novos artigos – o capítulo quinto. Pretendeu-se criar um novo instrumento jurídico apto a facilitar a passagem intergeracional da empresa familiar, permitindo-se que o empresário possa dispor da sucessão da própria empresa, em vida, a favor do herdeiro legitimário que considera ter mais competências e habilidades para assegurar a continuidade da mesma (LOCONTE: 2016, 220).

O *Patto di Famiglia* é um “contrato que deve observar a forma de documento autêntico, através do qual o empresário transfere, no todo ou em parte, a empresa/participações sociais a um ou mais descendentes” (MORAIS: 2016, 912). Neste contrato têm de intervir aqueles que seriam herdeiros legitimários se a sucessão se abrisse no momento da celebração do contrato. Este requisito respeita a legítima e o princípio da igualdade dos herdeiros legitimários, pelo que a necessidade da presença de todos os presumíveis legitimários evita desigualdades entre os mesmos, permanecendo a transparência dos negócios que atingem os direitos dos herdeiros legitimários.

A lei italiana procurou assegurar dois aspetos: a possibilidade concedida ao empresário de transferir a empresa ao herdeiro legitimário que considera ser mais adequado; e a possibilidade de os restantes legitimários, existentes à data da celebração do contrato, ou que venham a existir posteriormente, receberem a parte que lhes caberia por força dos artigos 536 e seguintes do Código Civil italiano (disposições que regulam o sistema da legítima) (LOCONTE: 2016, 259). Há uma transformação da legítima em direito de crédito, o que permite realizar a igualdade entre os herdeiros legitimários: aquele ou aqueles que não viram a sua legítima ser composta com bens em espécie (neste caso, a empresa ou as participações sociais na sociedade titular da empresa), receberão o correspondente valor monetário, sendo ainda de salientar que, para que se proceda à liquidação deste valor, é necessária uma prévia avaliação da empresa ou das participações

sociais. O transmitente apenas terá de organizar a transmissão da empresa, caberá ao legitimário adquirente pagar o direito de crédito aos restantes legitimários.

Existe ainda a possibilidade da renúncia em vida de uma parte integrante de uma sucessão ainda não aberta. Tendo em conta todas as dificuldades impostas a uma transmissão por via sucessória de uma empresa familiar, esta é a mais marcante inovação legislativa: a possibilidade de os herdeiros legitimários, que não sejam adquirentes, poderem renunciar ao direito que teriam a receber o valor pecuniário correspondente ao direito sucessório sobre a empresa transmitida.

Este *Patto* não está sujeito à colação e à redução por inoficiosidade. Isto é um aspeto bastante relevante na função do *Patto*, pois, tratando-se de um instrumento contratual, o principal objetivo é que se consiga alcançar o efeito de composição estável de interesses entre os vários membros da família, visando o bem que é objeto do contrato – a empresa familiar. Este objetivo é alcançado precisamente pela não sujeição a estes dois regimes (LOCONTE: 2016, 229).

Para a hipótese dos herdeiros legitimários supervenientes, a lei italiana prevê a solução de, no momento da abertura da sucessão do empresário disponente, o cônjuge e outros legitimários, que não tenham participado no contrato, poderem solicitar aos intervenientes desse contrato o pagamento do valor do crédito da legítima, ou seja, a transformação da legítima em direito de crédito. No caso de estas quantias não serem pagas, os herdeiros legitimários supervenientes poderão impugnar o pacto (LOCONTE: 2016, 246).

Esta alteração legislativa foi vista como uma derrogação do princípio geral da proibição dos pactos sucessórios (RLX: 2017a), 84).

A consagração do *Patto Di Famiglia* é considerada como uma inovação de grande mérito. No entanto, apesar do lapso de tempo decorrido desde a sua entrada em vigor, a realidade é que não tem sido alvo de grande adesão no setor sucessório-empresarial italiano. Apesar de ser um instituto mais estável do que as doações, por haver a dispensa de redução e colação, na prática estas continuam a prevalecer. Um dos principais motivos para esta situação reside na circunstância de o *Patto* apenas se aplicar a herdeiros legitimários, enquanto nas doações não existe esta restrição, podendo alargar a transmissão da empresa a herdeiros não legitimários.

6. Importância da admissão dos pactos sucessórios no contexto da empresa familiar – o Pacto de Empresa

A consideração de que a empresa familiar não é um elemento patrimonial equiparável a outros bens móveis ou imóveis para efeitos de transmissão sucessória e dos relevantes interesses associados à sua unidade e continuidade na passagem geracional justificam a admissão de um pacto sucessório designativo neste âmbito. A empresa apenas é possível obter rendimentos se esta permanecer em atividade, e para isso, é necessário que seja dirigida e ter a consciência que dela dependem, por exemplo, os trabalhadores (RLX: 2017a), 36).

Tendo como base a inovação legislativa do direito italiano, que muito nos servirá de inspiração, passaremos agora a tentar esboçar a figura a consagrar no Direito português.

No Pacto de Empresa deve haver uma grande liberdade para o autor da sucessão, que irá ver assegurada a continuidade da empresa que criou. O empresário tem a oportunidade de transmitir a sua empresa para depois da sua morte (RLX: 2017a), 36), atendendo aos seus membros familiares e sem prejudicar a legítima.

É importante frisar que apenas estaremos no âmbito de pactos sobre a transmissão sucessória na empresa familiar, para não haver a ideia da possibilidade de uma maior permissibilidade dos pactos sucessórios, até porque pretendemos manter o respeito e continuidade dos valores jurídicos e sociais presentes no ordenamento jurídico português, designadamente, o respeito pela legítima, muito embora, com a sua atenuação e consequente adequação e atualização, tendo em conta que o objetivo da legítima é a igualdade dos herdeiros legitimários do autor da sucessão.

Entende-se que o Pacto de Empresa deve promover à sua continuidade, preferencialmente dentro da família. No entanto, quando tal não seja possível e não haja herdeiros aptos para tal, é possível recorrer a um pacto sucessório com um terceiro.

Um sistema rígido quanto à legítima, como é o nosso caso, já começa a ver a sua utilidade económico-social contestada, pois a legítima tem como principal objetivo igualar os herdeiros legitimários, algo que nem sempre será o mais adequado, (RLX: 2017b), 605).



O pacto de empresa é um negócio jurídico bilateral, cujo objeto é a transmissão da empresa familiar, em que o transmissário pode não ser um descendente do transmitente.

Relativamente aos sujeitos da transmissão, o mais comum será, efetivamente, a transmissão da empresa familiar aos descendentes herdeiros legitimários do transmitente. Porém, para a continuidade empresarial, nem sempre a melhor solução para a continuidade da empresa será a transmissão para os descendentes.

Com o aumento da esperança média de vida, os herdeiros muitas vezes estão inseridos no próprio mercado de trabalho no momento da abertura da sucessão, e «nem sempre terão interesse em dedicar-se ao “negócio da família”». Atendendo às novas realidades sociais e familiares, pode ser mais difícil encontrar um sucessor para a empresa dentro da família e, muitas vezes, a sua venda acaba por ser o meio mais idóneo para a transmissão e para assegurar a continuação da empresa (RLX: 2017a), 36). No entanto, essa venda nem sempre é fácil, visto não apresentar as principais características de outros bens, como acontece com os terrenos, frações autónomas de imóveis ou automóveis (RLX: 2017a), 36)., e caso a mesma não se concretize, poderá verificar-se o que tanto tememos e queremos evitar – a dissolução (MORAIS: 2016, 446).

Para a celebração deste contrato, é imperativo que intervenham todos os herdeiros legitimários no momento da celebração. É necessário equacionar a possibilidade em que a herança não comporte bens necessários para compensar os legitimários que não adquiram a empresa. Tal como no direito italiano, haverá sempre uma transformação do direito à legítima no direito ao valor correspondente à empresa num direito de crédito. No entanto, quando esse direito de crédito não possa ser satisfeito pelo novo adquirente por não possuir liquidez para tal, deverá ser instituída a possibilidade de esses herdeiros legitimários renunciarem a tal direito.

Por último, à semelhança do que sucede no ordenamento jurídico espanhol, poderá esse pagamento correspondente ao direito de crédito, ser realizado até cinco anos após a transmissão, tornando-se a renúncia definitiva, se decorrido esse tempo, não for realizado o ressarcimento do crédito respetivo.

Poderá colocar-se a questão da superveniência de outros herdeiros legitimários que invoquem essa mesma qualidade.

Como herdeiros legítimos que são, apesar da superveniência, não podem ser discriminados, caso contrário estaríamos a violar a ordem pública portuguesa e os princípios gerais de Direito. A igualdade entre descendentes está constitucionalmente prevista no artigo 36.º n.º4 da CRP.

Os herdeiros legítimos supervenientes deverão ser igualados nos mesmos termos em que os restantes foram. O direito à legítima será, então, transformado em direito de crédito, podendo esse direito ser por ele renunciado, como aconteceu com os restantes legítimos. No caso de existir semelhante pretensão, poderá este direito de crédito ser pago após cinco anos após o conhecimento da superveniência do herdeiro. Com esta solução entende-se que estarão assegurados os direitos que lhe assistem na qualidade de herdeiro legítimo, sem que esses direitos interfiram com a empresa.

Será ainda de referir que, de um ponto de vista económico, talvez seja mais fácil a compensação do direito de crédito do superveniente pelo novo titular da empresa, na medida em que, como já houve um lapso de tempo desde a transmissão, este poderá já ter retirado frutos provenientes da posição de titular da empresa familiar, e encontrar liquidez para proceder ao pagamento desse crédito.

As obrigações decorrentes dos institutos da colação e da redução das liberalidades inoficiosas ficam como que “suspensas” devido à celebração deste pacto de empresa. No entanto, será essa suspensão definitiva com a verificação da morte do transmitente, dado que a empresa transmitida não será relevante para efeitos do funcionamento destes dois institutos.

Este pacto não será livremente revogável, pois, caso o fosse, iria acabar por ter um regime equivalente ao das disposições testamentárias, e assim, também envolveria uma situação incerta e instável para a empresa familiar. Como contrato, ou seja, como um negócio jurídico bilateral, nunca poderia ser livremente revogável.

7. Sucessão na empresa familiar e «partilha em vida»

Refira-se finalmente que a “partilha em vida” seria a solução mais adequada para responder às necessidades do titular da empresa familiar que pretenda planear a sua transmissão na previsão da sua morte. “A partilha em vida é um importante instrumento de planeamento sucessório, uma vez que permite ao autor da sucessão proceder ao



preenchimento dos quinhões dos herdeiros legítimos de acordo com a sua vontade e vinculando-os a essa vontade, ultrapassando alguma da imprevisibilidade inerente à partilha *post mortem*.” (RLX: 2016, 101). Permite ao autor, no caso concreto em análise, determinar com segurança quem lhe vai suceder na titularidade da empresa.

O artigo 2029.º do CC refere que o contrato em que alguém faz uma doação entre vivos de todos os seus bens, ou parte deles, a algum ou alguns dos seus herdeiros legítimos presumíveis no momento, com o consentimento dos outros, e os donatários pagam ou obrigam-se a pagar a estes os valores das partes que proporcionalmente lhes tocariam nos bens doados, não é havido como sucessório.

A “partilha em vida” é qualificada como doação *inter vivos*, pelo que existem dúvidas quanto à questão de saber se irá responder para efeitos de colação, embora a doutrina maioritária considere que as doações realizadas no âmbito da partilha em vida não são sujeitas à colação (RLX: 2016, 101), (artigo n.º 2104.º do CC) e se será uma doação reduzida quando ofenda a legítima dos herdeiros legítimos (artigos n.º 2168.º e 2169.º do CC). Estas dúvidas podem provocar alguma instabilidade quanto ao destino da empresa, pois, após a morte do disponente, a empresa transmitida ser atingida de forma a integrar a legítima ofendida.

A “partilha em vida” pode não corresponder totalmente às necessidades efetivas da sucessão familiar na empresa, principalmente no que diz respeito à intangibilidade quantitativa da legítima e, sobretudo, pelo facto de se tratar de um negócio *inter vivos*. Justifica-se assim a nossa proposta de enquadramento de um pacto de empresa como contrato *mortis causa*.

O pacto de empresa será a opção mais adequada quando o objetivo do autor da sucessão for o de que os efeitos sucessórios apenas se consolidarão no momento da abertura da sucessão, conservando o disponente durante toda a sua vida a titularidade do bem.

Conclusão

Pensamos que estão reunidas as condições necessárias para o início da tão necessitada renovação sucessória no ordenamento jurídico português, sendo urgente proceder a uma atualização dos princípios e dos objetivos sucessórios.

Propõe-se a consagração legal de um novo tipo de contrato sucessório, o «pacto de empresa», com efeito atributivo estável, que procure conciliar a tutela dos herdeiros legitimários, as razões subjacentes à regra da proibição dos pactos sucessórios e a finalidade de transmissão da empresa familiar.

Com a introdução deste pacto de empresa, o testamento deixará de ser “a única forma negocial legalmente prevista de disposição do próprio património para depois da morte” (RLX: 2017b), 607). Além de ser o único meio disponível, não é apto para todas as necessidades atuais atinentes à transmissão patrimonial, no contexto das atuais exigências económico-sociais que decorrem das modificações de riqueza mobiliária, do planeamento fiscal, da instabilidade de uniões matrimoniais, da frequência com que coexistem filhos gerados em diferentes relacionamentos e também, dos limites colocados pela sucessão legitimária (RLX: 2016, 61 e RLX: 2017b), 607). A “premência da necessidade de antecipar, através de atos *inter vivos*, a regulação da sucessão antes de ocorrer a morte do titular do património”, reforça a ideia de atenuar a proibição dos pactos sucessórios para que seja possível responder às necessidades concretas da vida e do património do *de cuius* (RLX: 2017b), 607).

Há várias vantagens associadas à consagração do Pacto de Empresa:

- 1) Este pacto possibilita a transmissão bem-sucedida da empresa familiar atendendo à vontade do seu titular;
- 2) Trata-se de um negócio jurídico *mortis causa*, pelo que não é abrangido pelo instituto da colação;
- 3) Prevê a hipótese de herdeiros legitimários supervenientes;
- 4) Não é redutível como liberalidade inoficiosa, uma vez que integra uma renúncia ao exercício de tal direito;
- 5) Exclui a hipótese de revogação unilateral;
- 6) Prevê a possibilidade de estipulação de uma cláusula de reversão.

O pacto de empresa deverá ser um dos pactos sucessórios admitidos pela lei, nos termos do art. 2018.º, n.º 2 do CC, para favorecer a sucessão familiar na empresa.

Bibliografia

Monografias e artigos de revista

LUELMO, Andrés Domínguez (2017) – La transmisión mortis causa de la empresa mercantil, in “As pequenas e médias empresas – congresso internacional”; coordenação: ABREU, J. M. Coutinho; Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Sersilito – Empresa Gráfica, Lda;

LOCONTE, Stefano (2016) – “I patti di famiglia”, in Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale”, 2ª edição, Wolters Kluwer Italia;

MORAIS, Daniel de Bettencourt Rodrigues Silva (2016), “Autodeterminação Sucessória por Testamento ou por Contrato?”, Cascais, Principia Editora;

PINHEIRO, Lima, Direito Internacional Privado (2016), Volume II – Direito de Conflitos, Parte Especial;

SILVA, Nuno Ascensão (2016, “Em torno das relações entre o direito da família e o direito das sucessões – o caso particular dos pactos sucessórios no direito internacional privado” in “textos de direito da família para Francisco pereira Coelho”, Coimbra: imprensa da universidade;

SOUSA, António Frada de (maio 2012) – “A europeização do direito internacional privado” – Tese de Doutoramento em Direito – Ciências Jurídicas – Universidade Católica Portuguesa – Escola de Direito do Porto;

XAVIER, Rita Lobo (2017), “Para quando a renovação do direito sucessório português?” In “Edição do cinquentenário do código civil”, Porto, Universidade Católica Editora;

XAVIER, Rita Lobo (2016), “Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à Margem do Direito das Sucessões”, Porto, Universidade Católica Editora Porto;

XAVIER, Rita Lobo (2017), “Sucessão Familiar na Empresa”, Porto, Universidade Católica Editora Porto.



Legislação

Código Civil Espanhol

Código Civil Italiano

Código Civil Português

Constituição da República Portuguesa

Tratado de Funcionamento da União Europeia

Sítios na internet

http://www.jus.unitn.it/cardoza/obiter_dictum/home.html

<http://www.boe.es/buscar/pdf/1889/BOE-A-1889-4763-consolidado.pdf>

<https://www.dn.pt/portugal/interior/casados-vao-poder-renunciar-a-heranca-a-favor-dos-filhos-9142854.html>

<https://www.publico.pt/2018/03/06/sociedade/opiniao/casar-nao-te-m-de-significar-herdar-1805428>

Família e Empresa: compromissos vinculativos de transição geracional e sucessão

Isabel Coelho dos Santos

CCR – Sociedade de Advogados, SP, RL²²

ics@ccrlegal.pt

Resumo

É comumente aceite que um dos desafios mais exigentes de uma empresa familiar é o de manter a empresa dentro do círculo familiar, sendo por isso crucial preparar adequadamente o negócio para ser transferido para os sucessores e liderado pela nova geração. A transição geracional coloca, pois, desafios multidisciplinares, tanto ao nível da família como da empresa, que carecem de ser estruturados e implementados de um ponto de vista jurídico.

A empresa não é um património estático, ou facilmente cindível entre os sucessores sem perda de valor, pelo que a sucessão *mortis causa* pode implicar a divisão das participações sociais entre os herdeiros em frações que não assegurem o controlo societário da empresa, o que poderá também contribuir para situações de bloqueio ou indefinição quanto à gestão da sociedade, pondo em causa a empresa e, consequentemente, o valor da herança.

Por quem e em que momento deve ser preparada a transição geracional com vista à sucessão da nova geração na liderança e propriedade da empresa? Como proteger a empresa familiar de eventuais conflitos resultantes da sucessão por múltiplos indivíduos ou ramos familiares? Como ajudar a família a realizar a transição de poder? Como imunizar o património pessoal ou familiar de eventuais problemas ao nível da empresa? Sendo certo que o sucesso da transição geracional depende de inúmeros fatores, é também inegável que a efetividade jurídica dos compromissos alcançados relativamente à família e à empresa depende, em larga medida, do desenho e implementação de um acordo parassocial e de uma estruturação de património juridicamente adequados.

²² A CCR – Sociedade de Advogados, SP, RL é uma sociedade de advogados independente e membro do conjunto de entidades que presta serviços de advocacia no âmbito da *network* internacional das firmas PwC, e tem escritórios em Lisboa e no Porto.

Palavras chave: Empresa Familiar, Transição Geracional, Sucessão, Acordo Parassocial, Estruturação de Património

Introdução

Como é sobejamente conhecido, as estatísticas indicam, por um lado, que grande parte do tecido empresarial português tem cariz familiar; e, por outro lado, que mais de 2/3 das empresas familiares não sobrevivem à primeira transição geracional, e que quase 90% das empresas familiares não sobrevivem à segunda transição geracional.

Esta é uma realidade com a qual nos confrontamos, e que comprovamos empiricamente, no nosso dia-a-dia profissional enquanto advogada dedicada ao direito da empresa e dos negócios. Neste artigo, tecemos algumas considerações, de natureza essencialmente empírica e sem pretensões de investigação académica, sobre as dificuldades e desafios com que nos deparamos na nossa atividade diária, na busca de soluções jurídicas para resolver os problemas que recorrentemente os clientes nos colocam quando deparados com a necessidade de transição geracional, com vista à sucessão na liderança e propriedade da empresa e restante património familiar.

1. Família, Empresa e Património

Ao refletir sobre empresas familiares é quase inevitável visualizar o modelo dos três círculos proposto em 1978 por Renato Tagiuri e John Davis para representar as dinâmicas, funções e potenciais conflitos que podem surgir no seio destas organizações: família, gestão da empresa e propriedade da empresa (Río, Río, Costa, 2013: 21-24). Ou ainda, numa outra perspetiva: família (relações familiares e/ou de afinidade), empresa (negócio, acervo de bens e direitos enquanto instrumento de exercício de atividade económica) e propriedade (capital da empresa, património pessoal e familiar).

Casos há em que a família está ativamente no negócio e participa no capital da empresa, existindo uma total coincidência entre estas três dimensões. Na generalidade das empresas familiares, porém, apenas alguns elementos da família participam

ativamente no negócio, podendo ou não ter participação no capital da empresa; por sua vez, é frequente haver terceiros à família a participar no negócio ou no capital da empresa.

De um ponto de vista jurídico, a definição de *empresa* não é unívoca (Abreu, 2008: 191 e seguintes), tampouco a definição de *empresa familiar* (Xavier, 2017: 17-20).

Empiricamente, o que parece distinguir uma empresa familiar das demais é a íntima conexão entre as dimensões *empresa* e *família* (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 91; Río, Río, Costa, 2013: 16-17), que se traduz numa estrutura ambivalente, com todas as vantagens e desvantagens inerentes.

Esta ambivalência reflete-se na existência de papéis simultâneos, ao nível das dimensões família e empresa, titularidade do capital e administração, fronteiras ténues entre património empresarial e familiar, partilha de uma identidade e uma história comuns (entre os diversos membros da família entre si, e entre família e empresa), forte envolvimento emocional e partilha de uma linguagem própria, sentido de missão na prossecução do negócio familiar (Tagiuri, Davis, 1996: 207).

De acordo com a nossa experiência, para a superação das dificuldades inerentes a tais ambivalências, é fundamental que as famílias trabalhem no sentido de alcançar compromissos quanto ao futuro da família e da empresa. E que, tanto quanto possível, tais compromissos não se limitem a uma mera carta de intenções, antes assumam a natureza de compromissos efetivos e vinculativos para todos os envolvidos.

2. Sucessão: problema ou elemento genético das empresas familiares?

É comum assumir-se que passar o negócio dos pais aos filhos (e dos filhos aos netos e assim sucessivamente) é algo de natural e, porventura, uma extensão da herança familiar para as gerações vindouras, não só do património, mas também dos valores da família.

A transição geracional é, de facto, um caminho frequente, e com excelentes exemplos de sucesso no tecido empresarial português e internacional. No entanto, a experiência ensina-nos que, ao contrário do que possa aparentar, o processo de transição geracional com vista à sucessão na liderança e no capital da empresa não é simples, nem natural, nem automático (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 1).

Este é, pelo contrário, um processo de elevada complexidade, já que as gerações subsequentes são geralmente compostas por mais do que uma pessoa, incluindo filhos e respetivos cônjuges (segunda geração), netos e respetivos cônjuges (terceira geração) e assim sucessivamente.

De facto, ter-se ultrapassado a visão de morgado trouxe às empresas familiares um maior conjunto de candidatos à sucessão. Por um lado, esta realidade plural tem o enorme potencial de aportar valor acrescentado à empresa e potenciar a rápida adaptação da empresa num mundo em acelerada e sucessiva mutação. Por outro lado, a existência de múltiplos candidatos à sucessão poderá criar uma entropia prejudicial à empresa no processo de sucessão (tendo em conta a potencial morosidade e dificuldade em obter consensos quanto à partilha do património, ou quanto à liderança da empresa), aumentando a possibilidade de existência de conflitos no seio da empresa e da família, o que frequentemente conduz a situações de bloqueio insustentável e consequente encerramento das empresas.

De facto, numa transição geracional, o centro de decisão da empresa passa habitualmente de uma única pessoa – o fundador (patriarca/matriarca da família) – para um conjunto potencialmente alargado de pessoas – os sucessores (filhos do fundador e irmãos entre si; subsequentemente, netos do fundador, e irmãos e primos entre si, e assim sucessivamente).

Ora, a transição geracional não planeada e concertada atempadamente entre os futuros herdeiros, mas como mero resultado de sucessão *mortis causa*, pode pôr diretamente em causa a estabilidade e sobrevivência da empresa (Xavier, 2017: 36).

De facto, ao contrário da generalidade do património objeto de sucessão, a empresa não é um património estático, ou facilmente cindível entre os sucessores sem perda de valor.

Por um lado, a empresa apenas gera valor permanecendo em atividade e adaptada às dinâmicas e alterações do mercado; perdendo valor, ou arriscando mesmo cenários de encerramento em caso de bloqueio gerado por dificuldades de sucessão, com eventual contaminação do restante património pessoal e familiar. Esta transição é especialmente difícil quando ocorre de forma não planeada em resultado da incapacidade e/ou morte do fundador.

2.1. Problemas da sucessão *mortis causa*

O direito sucessório procura compatibilizar, por um lado, a realização da vontade dos indivíduos quanto ao destino dos próprios bens após a morte, e, por outro lado a expectativa dos herdeiros em vir a suceder nesse património após a morte do respetivo titular (Xavier, 2016: 29-30).

De um ponto de vista jurídico, apenas no momento da morte do titular e consequente abertura da sucessão, passam verdadeiramente a ser titulados os direitos dos sucessores com vista à aquisição dos elementos do património do *de cuius*.

O planeamento sucessório visa, precisamente, reduzir tanto quanto possível o ruído que a morte possa gerar na sucessão do património (Xavier, 2016: 30). De acordo com a nossa experiência, este planeamento é particularmente relevante na sucessão na empresa familiar, pela especial natureza deste património.

De facto, o direito sucessório português impõe restrições à livre atribuição do património *mortis causa*, através da sucessão legítima, determinando designadamente: quais os herdeiros legítimos (cônjuge, ascendentes e descendentes) e a percentagem de legítima (*i.e.*, a porção de bens da qual não é possível dispor – quota indisponível – por se encontrar destinada aos herdeiros legítimos, a qual poderá corresponder a 1/3, 1/2 ou 2/3, consoante o número e tipo de herdeiros legítimos em causa); nesta contabilidade sucessória, importa ainda relevar o regime matrimonial existente entre cônjuges por forma a determinar quais os bens próprios e meação dos cônjuges nos bens comuns (Xavier, 2016: 33-35).

Estas limitações sucessórias encontram-se, por natureza, intimamente relacionadas com o regime das disposições gratuitas ou liberalidades (Xavier, 2016: 35), já que é frequente em Portugal a realização de doações (em regra, negócio *inter vivos*, que pode realizar-se com ou sem reserva de usufruto) e testamentos (o negócio *mortis causa* por excelência).

De forma a evitar que, por esta via se defraudasse o racional da lei quanto à intangibilidade da legítima, a lei prevê designadamente que as liberalidades realizadas em



vida sejam computadas no cálculo do valor da legítima, podendo ser postas em causa quando ofendam a legítima dos herdeiros legítimos, mediante ação de redução de liberalidades inoficiosas (Xavier, 2016: 37).

Por sua vez, estabelece um princípio de igualdade de tratamento entre as classes de herdeiros legítimos, prevendo a chamada à colação das liberalidades em vida que excedam o valor da quota indisponível de tais herdeiros; ademais, proíbe que se proceda à prévia designação dos bens que vão compor a quota legítima ou à imposição de encargos aos herdeiros legítimos contra a sua vontade (Xavier, 2016: 37-40).

Adicionalmente, proibem-se genericamente os pactos sucessórios (*i.e.*, contratos mediante os quais se renuncia à sucessão de pessoa viva, ou se dispõe da própria sucessão ou da sucessão de terceiro ainda não aberta), assim se impedindo a limitação da liberdade de dispor por morte, já que tais contratos, por se tratarem de negócios bilaterais, não seriam suscetíveis de revogação unilateral (Xavier, 2016: 44-45).

Admite-se, porém, a partilha em vida, mediante doação *inter vivos* (sendo usual prever-se se a mesma é realizada com ou sem reserva de usufruto), de todos ou parte dos seus bens, a favor de herdeiros legítimos, com consentimento dos demais, e sujeito ao pagamento a esses pelos donatários do valor que presumivelmente lhes caberia nos bens doados.

Que consequências poderão ter estas regras e restrições jurídicas aquando da sucessão de uma empresa familiar? O direito português não prevê um regime específico para a sucessão *mortis causa* da empresa, designadamente que vise proteger a empresa da sucessão a favor de vários herdeiros ou que facilite a atribuição da empresa como um todo a um dos herdeiros no âmbito da partilha (Xavier, 2017: 20).

Ora, face ao regime legal, e de um ponto de vista prático, na ausência de património suficiente para satisfazer tais herdeiros, a sucessão *mortis causa* pode implicar a divisão pelos herdeiros das participações sociais na sociedade em frações que não assegurem o controlo societário da empresa, o que poderá também contribuir para situações de bloqueio ou indefinição quanto à gestão da sociedade, o que mais uma vez poderá por em causa a empresa (Xavier, 2017: 36 e 37) e, consequentemente, o valor da herança.

2.2. Problemas resultantes de situações de incapacidade

As dificuldades em prosseguir com a empresa familiar poderão revelar-se tão ou mais gravosas nas situações cada vez mais frequentes de sucessão na sequência de um período de perda de capacidade do fundador para continuar a gerir o negócio – seja pela idade avançada e consequente dificuldade de adaptação à realidade atual, seja por perda grave das suas capacidades intelectuais e físicas e consequente incapacidade para administrar a sua pessoa e bens.

Estas situações poderão causar e eternizar situações de bloqueio ou de indefinição quanto ao futuro da empresa, conduzindo à perda de valor e, no limite, ao encerramento da empresa.

De acordo com a nossa experiência, estas situações são especialmente graves, porquanto os mecanismos jurídicos para suprir situações de incapacidade (interdição ou inabilitação) acarretam um enorme peso sentimental para a família e não são, em regra suficientemente rápidos e ágeis para possibilitar a normal administração dos negócios num caso de incapacidade do fundador.

2.3. Planeamento da transição geracional e da sucessão no património

A morte ou incapacidade do fundador não é o cenário mais propício à transição geracional: por um lado, perde-se a possibilidade de uma transição colaborativa entre gerações, uma vez que não será possível contar com a influência do fundador nem com o seu conhecimento da empresa; por outro lado, um cenário de emergência quanto à necessidade de assumir de imediato a gestão da empresa não será o mais desejável para a discussão e obtenção de consensos alargados e ponderados sobre o futuro da família e da empresa.

Pelo contrário, a transição geracional – quando realizada de forma atempada e voluntária, estando a geração anterior viva e no pleno uso das suas capacidades – é um momento desejado, e não raras vezes idealizado, pela família.



Na generalidade dos casos, um negócio *não nasce* já uma empresa familiar; pelo contrário, *torna-se* uma empresa familiar com a assunção pelos filhos de uma posição ativa no negócio dos pais. Neste sentido, a transição geracional, tantas vezes apontada como o maior problema das empresas familiares, é ela própria o elemento genético e fundacional das empresas familiares.

A transição geracional na empresa implica dois elementos fundamentais: a assunção e desenvolvimento do negócio pela geração mais nova, e a passagem de testemunho da geração mais velha para a geração mais nova. E um terceiro elemento desejável: a colaboração voluntária entre ambas as gerações (e entre os elementos de cada geração entre si) nessa transição.

Neste sentido, as melhores práticas aconselham a que a preparação da transição geracional seja implementada de forma atempada (*i.e.*, com a geração mais velha no pleno das suas capacidades de liderança do negócio e da família), assim se configurando a empresa familiar como um legado para a geração seguinte e contribuindo para o entendimento entre os diversos sucessores.

Este processo de transição de poder na empresa reflete-se também nas dinâmicas relacionais no seio da família, gerando uma teia complexa de relações, com oportunidades e desafios singulares. Tanto de índole familiar: entre irmãos e respetivos cônjuges (primeira geração), entre irmãos, primos e respetivos cônjuges (segunda geração), e assim sucessivamente. Como de índole empresarial: relativamente à posição dos membros da família (ou de cada ramo familiar) na estrutura de capital e de administração da empresa, cargos de direção e postos de trabalho. E de índole patrimonial: quanto à distinção entre património pessoal e investimento empresarial.

De facto, são inúmeros os exemplos de empresas familiares que encerram, não por problemas do próprio negócio, mas em virtude de conflitos familiares ou inércia dos membros da família. Neste sentido, é fundamental atender não apenas à liderança do negócio, mas também à liderança da família (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 64).

Em suma, é essencial preparar atempadamente o futuro, ao nível das três dimensões fundamentais em jogo numa empresa familiar: família, negócio e propriedade.

Na dimensão *família*, é essencial fomentar a união entre os sucessores. Este ponto é particularmente relevante, uma vez que a (in)existência de estabilidade e união familiar

tem impactos não apenas ao nível da família, mas também da própria empresa, e poderá ser um elemento crucial para superar os desafios da transição geracional.

Na dimensão *negócio*, importa promover a definição de responsabilidades de cada um dos sucessores nos negócios sociais, promovendo um processo de formalização e profissionalização da estrutura empresarial, que clarifique o processo de tomada de decisões com a transição de um modelo de decisão essencialmente individual (fundador) para um modelo de decisão tendencialmente plural (sucessores).

Neste âmbito, importa recordar que o processo de transição para uma situação em que um filho se torna o novo líder pode estender-se ao longo de vários anos, e a sua posição nunca será exatamente igual à do fundador perante os demais sucessores (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 41). Ora, nada impede que a liderança da empresa seja partilhada entre diversos sucessores, e há exemplos públicos de parcerias de sucesso entre familiares na liderança de empresas portuguesas; sem prejuízo, é crucial que uma solução de coliderança não seja um subterfúgio para evitar a escolha de um único líder (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 66).

Na dimensão *propriedade*, importa clarificar as regras de sucessão, manutenção e disposição do capital social da empresa. Este aspeto implica habitualmente um cuidado planeamento sucessório e a reorganização societária da empresa de forma a garantir que, num cenário de morte do fundador (e dos seus sucessores, nas transições geracionais seguintes), as participações no capital da empresa são transmitidas de forma a garantir o controlo societário da empresa. Esta reorganização deverá ter ainda em conta o restante património familiar, de forma a garantir a partilha ágil e eficiente do património entre os sucessivos herdeiros.

Ora, a efetividade dos compromissos alcançados depende, em larga medida, da existência de um acordo adequado, que seja uma verdadeira ferramenta de perpetuação da família e da empresa.

3. Acordos para a Família e para a Empresa

É cada vez mais frequente a preocupação das famílias empresárias em trabalhar num acordo que reflita o compromisso dos membros da família quanto aos temas considerados essenciais em relação à família, à empresa familiar, e à relação entre a família e a empresa.

O fator que usualmente despoleta a vontade de preparar e implementar tais acordos é a necessidade, mais ou menos premente, de transição geracional no seio da empresa familiar. Adicionalmente, outras motivações (mais ou menos diretamente relacionadas com essa necessidade de transição) podem também contribuir para o processo de construção de acordo, designadamente a manutenção da propriedade da empresa no seio da família e o estabelecimento de compromissos alargados relativamente ao futuro da empresa, tornar mais sólidas as bases da empresa familiar e assim potenciar a confiança dos *stakeholders*, manter a família unida e evitar conflitos desnecessários (Montemerlo e Ward, 2011: 4).

O sucesso de uma empresa familiar – *maxime*, da transição geracional – depende de inúmeros fatores, e por isso não existe uma fórmula que seja garantia de sucesso, tampouco um modelo único de acordo a implementar. Pelo contrário, a estratégia a seguir e a escolha sobre o tipo de acordo a adotar pode ser influenciada por diversos fatores, designadamente o histórico familiar, a dimensão da família, a dimensão do negócio, a percentagem de capital na titularidade da família, a existência de outro património familiar.

Por sua vez, este tipo de acordos pode assumir múltiplas formas e denominações, ter distintos enfoques e perspetivas. A título de exemplo, o acordo pode ser breve ou detalhado, estabelecer regras rígidas ou mais flexíveis, focar-se mais na dimensão família ou na dimensão empresa, fundar-se em compromissos de índole essencialmente moral ou assegurar vinculatividade jurídica aos compromissos alcançados (Montemerlo e Ward, 2011: 13).

De facto, alguns acordos estão mais focados em sintetizar os valores fundamentais da família (carta de princípios); outros em estabelecer compromissos quanto à interação entre a família e a empresa (protocolo familiar); outros ainda em regular juridicamente as relações dos membros da família enquanto sócios da empresa bem como as regras de *governance* da empresa (acordo parassocial) (Montemerlo e Ward, 2011: 6-7).

Sem prejuízo do pendor singular que cada família venha a conferir ao acordo, o sucesso de um acordo de família depende, em larga medida, da capacidade dos membros da família em trabalhar, alcançar e implementar compromissos sólidos nas diversas dimensões relevantes: família, negócio e propriedade (Aronoff, Ward, 2011: 7-8).

3.1. O processo de construção do acordo

Uma empresa familiar é, por natureza, composta por uma teia complexa de relações pessoais e profissionais, únicas e de longo prazo. Por isso, tão ou mais importante do que *assinar* o acordo, é *construir* o acordo, com vista a alcançar consensos alargados e ponderados sobre o futuro da família e da empresa.

Durante o processo de construção do acordo é fundamental trabalhar com a família (em conjunto) e com os familiares (individualmente), com vista a compreender a realidade da empresa e da família, as expectativas individuais das pessoas envolvidas, identificar os pontos de consenso e desacordo, mediar compromissos alargados, e, por fim, preparar e implementar acordos escritos juridicamente vinculativos com base nos compromissos alcançados.

A *construção* do acordo é, não raras vezes, um processo complexo, moroso, emocional, que apela a um conjunto variado e multidisciplinar de competências.

Por um lado, é essencial recorrer a assessoria jurídica e fiscal, com vista à preparação adequada do acordo (e documentação acessória necessária para a respetiva implementação), tendo em conta as regras e limitações legais aplicáveis, designadamente de um ponto de vista de direito societário e sucessório; e, não raras vezes, para efeitos da estruturação e implementação das operações que possam ser necessárias ou convenientes nesse âmbito, designadamente reestruturações societárias da empresa (no âmbito da sociedade ou do grupo de sociedades que componha a empresa familiar) e/ou do restante património familiar, de forma a melhor partilhar o património e assim agilizar a transição geracional em curso e futuras transições para as gerações vindouras.

Por outro lado, poderá também envolver mediação familiar (com vista a ultrapassar conflitos pessoais entre os membros da família), consultoria de recursos

humanos (para identificar os quadros mais adequados para as diversas posições na empresa, ou procurar quadros externos à família), consultoria em gestão e estratégica (para assessorar na definição da estratégia de negócio, rever processos internos, etc.) e financeira (para avaliar a empresa e seus ramos de negócio, considerando a eventual necessidade de partilha de ramos de negócio e/ou de alienação de participações entre familiares ou a terceiros).

Sendo bem sucedido, este processo tem o potencial de construir compromissos que promovam o crescimento da família e dos seus membros, de fortalecer a confiança e a união na família, e de ser motor de mudança e de evolução da empresa através da implementação de novas regras, políticas e estruturas.

3.2. Como assegurar que os compromissos alcançados são vinculativos?

Uma vez alcançados os compromissos, é fundamental assegurar que os acordos escritos refletem os compromissos alcançados. Conforme acima referido, este tipo de acordos pode assumir múltiplas formas e denominações, ser mais ou menos regulado, focar-se mais na dimensão família ou na dimensão empresa, fundar-se em compromissos morais ou assegurar vinculatividade jurídica aos compromissos alcançados.

Algumas famílias optam por fundar os acordos essencialmente em compromissos de índole moral. No entanto, em nosso entender, é fundamental que o acordo escrito regule e confira efetividade jurídica aos compromissos alcançados – *maxime*, relativamente à empresa bem como à relação entre a família e a empresa – tendo em conta as limitações legais aplicáveis, designadamente de um ponto de vista de direito societário e sucessório, e a necessidade de ponderar os impactos fiscais associados. Com frequência, as famílias aproveitam também este momento para planear a sucessão relativamente ao restante património familiar.

Investir tempo em discutir e regular potenciais futuros problemas, antes de os mesmos se verificarem, é uma boa decisão de planeamento e gestão (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 17), o que é particularmente premente na transição geracional nas empresas familiares, já que reduz o risco de uma situação de conflito entre sucessores se materializar numa situação de bloqueio da empresa e consequente perda de valor.



De acordo com a nossa experiência, a vinculatividade jurídica configura um desincentivo a pôr em causa os compromissos alcançados, em especial em momentos de maior tensão ou disrupção na empresa e na família, de que é exemplo paradigmático o momento da transição geracional no seio da empresa, em especial se a mesma ocorre não de forma atempadamente programada, mas em virtude da morte ou incapacidade do empresário-fundador e patriarca/matriarca da família.

Adicionalmente, garantir antecipadamente que os compromissos alcançados são passíveis de ser implementados juridicamente – e que eventuais impactos fiscais associados foram, tanto quanto possível, devidamente considerados – facilita o cumprimento e a efetiva implementação de tais acordos e, consequentemente, uma transição geracional mais ágil, efetiva e com menos ruído ao nível da condução dos negócios da empresa.

Neste contexto, entendemos que a forma mais eficiente de trabalhar e implementar o acordo passará, em regra, pela preparação e implementação de um acordo parassocial. Face à especificidade das empresas familiares este acordo parassocial não se pode, naturalmente, limitar a regular as relações dos familiares enquanto sócios de capital na empresa. Pelo contrário, deverá também estabelecer compromissos relativamente aos diversos aspetos relevantes da vida de uma empresa familiar e de uma família empresária, incluindo designadamente os valores fundamentais da família, as regras de interação entre a família e a empresa, as relações dos membros da família enquanto sócios da empresa, as estratégias de sucessão na titularidade e liderança da empresa, e as respetivas regras de *governance*.

Outrossim, poderá ser útil a preparação separada de um protocolo familiar, caso se pretenda regular o relacionamento familiar em documento autónomo. Esta separação poderá fazer sentido caso haja terceiros envolvidos na administração ou liderança da empresa, para assegurar que há fóruns de discussão entre os membros da família, em privado e sem expor tais discussões familiares ao conhecimento direto de terceiros. Ademais, um protocolo familiar poderá ainda ser relevante para regular estruturas próprias da família, que fomentem a união familiar, seja através de reuniões periódicas, da organização de eventos lúdicos ou de projetos de família. Não apenas pela empresa, mas apesar da empresa.

Regressando à regulação jurídica da empresa e das relações entre a família e empresa, detalhamos abaixo alguns dos aspetos que, de acordo com a nossa experiência, é usual acautelar nos acordos parassociais. Naturalmente, a regulação destas matérias deverá ser adequada à dimensão e complexidade da empresa e da família, bem como ao estágio de maturação da empresa familiar.

Família

Desde logo, é crítico (e não poucas vezes controverso) estabelecer o que é *família* para efeitos da empresa familiar, em especial se a mesma inclui apenas relações de parentesco ou também relações de afinidade, e até que grau.

Numa empresa familiar – *maxime*, num cenário de transição geracional – devem ser considerados três tipos de pessoas: os fundadores, com posição de autoridade e de profundo conhecimento do negócio da família; os sucessores, que têm o desafio de manter e de fazer crescer a empresa familiar, já que deixa de ser o sustento de uma única família, mas de várias novas famílias nucleares dentro de uma família alargada; e os cônjuges, cuja participação na família e na empresa familiar, não obstante o seu significativo poder de influência, nem sempre é pacífica no seio da família e da empresa (algumas famílias pretendem que os membros da família por afinidade contribuam para a família e para a empresa familiar; outras optam por não considerar as relações de afinidade, designadamente por receio de cenários divórcio e viuvez, e consequente celebração de segundos casamentos, relevando apenas relações de parentesco; noutros casos, são excluídos do âmbito da empresa familiar, mas a sua participação em eventuais órgãos familiares ou eventos promovidos pela família é bem acolhida e até incentivada).

Titularidade do capital

Outra matéria fundamental é a definição do modo como o capital da empresa familiar é detido pela família, o que regra geral depende do modelo de *governance* adoptado.

Encontram-se usualmente quatro grandes modelos: i) proprietário-empresário (tipicamente informal, o fundador concentra o capital e a gestão da empresa), ii) parceria (modelo mais comum após a primeira transição geracional; o fundador passa a empresa

para o conjunto dos seus filhos, que assumem conjuntamente o capital e a liderança de forma tendencialmente igualitária), iii) diluído ou colaborativo (modelo mais comum após a segunda transição geracional; é similar ao modelo anterior, mas o peso de cada um dos indivíduos na estrutura de capital não é necessariamente igual e tende a funcionar num ambiente mais profissionalizado) e iv) concentrado (assume em regra a criação de sociedades *holding* que concentram a participação social de cada ramo familiar na empresa familiar; pode ser implementado em qualquer transição geracional, podendo reunir características de *governance* do modelo de parceria e/ou do modelo colaborativo).²³

O modelo mais adequado deverá ser aferido caso a caso, consoante a dimensão, complexidade e estágio de maturação da empresa e da família.

Sem prejuízo, pela sua especificidade quanto à estrutura de capital, gostaríamos de salientar algumas características do modelo concentrado. Esta estrutura permite, por um lado, imunizar tanto quanto possível a empresa familiar das tensões e especificidades existentes dentro de cada ramo familiar, promovendo uma posição previamente concertada entre os membros de cada ramo familiar. Por outro lado, favorece a permanência e o equilíbrio relativo de cada ramo familiar na empresa, potenciando a regulação da transmissão de participações ao nível da empresa e ao nível de cada ramo familiar. Neste sentido, esta estrutura contribui para garantir posições paritárias entre ramos familiares, bem como para agilizar a transmissão de património – tanto voluntária (podendo estabelecer-se regras diversas consoante a transmissão ocorra dentro de cada ramo familiar, entre ramos familiares ou a favor de terceiros) como *mortis causa* (assim evitando que a sucessão ocorra diretamente ao nível da estrutura societária da empresa familiar, o que poderia gerar desequilíbrios entre ramos familiares ou criar entropias na empresa).

Limites à transmissão de participações sociais

É igualmente crítico determinar a estrutura societária e estabelecer limitações à transmissibilidade das participações, já que se trata de um dos mecanismos usualmente

²³ Para mais detalhes, vide o artigo “A importância dos modelos de *ownership* nas empresas familiares”, de Luís Pedro Oliveira, submetido no âmbito deste Seminário.

utilizados para manter a titularidade do capital da empresa dentro do círculo familiar. Neste contexto, a família deverá ponderar se apenas serão limitadas transmissões a favor de terceiros, ou também as transmissões dentro de cada ramo familiar, entre ramos familiares ou *mortis causa*. É ainda desejável o estabelecimento de mecanismos de controlo da estrutura de capital (designadamente através de reporte periódico da estrutura societária) bem como, se aplicável, a regulação das consequências da perda de controlo da *holding* por um certo ramo familiar (designadamente mediante o exercício do direito de amortização da participação social ou mecanismo similar).

Política de distribuição de dividendos

Noutro plano, a regulação da política de dividendos (e demais formas de remuneração, incluindo a política salarial) é comumente reconhecida como um fator essencial para a harmonia no seio da família, especialmente quando apenas alguns dos seus membros estão envolvidos no negócio. A existência de regras claras poderá reduzir desconfianças e tensões familiares.

Modelo de governance da empresa familiar

Conforme referido *supra*, o modelo de *governance* mais adequado deverá ser aferido caso a caso, consoante a dimensão, complexidade e estágio de maturação da empresa e da família.

Neste sentido, é importante a regulação detalhada do modelo de governo societário adoptado (Aronoff, Ward, 2011: 85-87), tanto a nível da assembleia geral, como da administração da sociedade e das equipas de direção.

O modelo de *governance* deve, tanto quanto possível, dar resposta às expectativas de cada família (e respetivo ramo familiar, se aplicável) quanto ao seu papel na empresa, clarificando o papel dos sócios (direta ou indiretamente através de *holdings* por ramo familiar) e dos administradores e gestores da empresa, assim promovendo um equilíbrio apropriado entre os sócios que estão envolvidos no negócio e aqueles que não estão envolvidos no negócio.

De uma perspetiva prática, os familiares que não gerem a empresa devem compreender que não se devem inmiscuir na gestão; os familiares que gerem a empresa devem entender que respondem perante os sócios, incluindo os que não têm intervenção ativa no negócio (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 63).

A título exemplificativo, tem especial impacto no futuro da empresa a definição da composição e remuneração dos órgãos societários, de quóruns para a tomada de deliberações, a identificação de matérias reservadas que obriguem a um consenso especialmente alargado, ou ainda o estabelecimento de critérios de acesso à administração da empresa como forma de estimular a profissionalização dos membros da família e futuros quadros da empresa. Estas regras deverão ter em conta o tipo societário da empresa (usualmente sociedades anónimas ou sociedades por quotas), bem como o modelo de *governance* mais adequado à dimensão e complexidade da empresa e da família.

Em concreto, ao nível do funcionamento da assembleia geral, é usual estabelecer-se regras de nomeação do presidente e secretário da mesa da assembleia geral, regras específicas de convocatória, quóruns constitutivos e deliberativos, a determinação de um conjunto de matérias reservadas e qual a maioria necessária para a respetiva aprovação, etc.

Tratando-se de uma sociedade anónima, ao nível do funcionamento do conselho de administração, é usual estabelecer-se regras quanto à periodicidade e funcionamento das reuniões, composição do conselho de administração (incluindo número de administradores, critérios de nomeação e duração dos mandatos, etc.), nomeação do presidente e eventual voto de qualidade, remuneração dos administradores (designadamente através de uma comissão de vencimentos), subscrição de apólices de seguro *D&O*, quóruns constitutivos e deliberativos, a determinação de um conjunto de matérias reservadas e qual a maioria necessária para a respetiva aprovação, forma de vinculação, nomeação de administradores com funções executivas (através da nomeação de administradores delegados ou de comissão executiva), etc. Tratando-se de uma sociedade por quotas, estas regras deverão ser ajustadas à existência de gerência ou conselho de gerência.

Quanto às equipas de direção, é usual regular-se a respetiva estrutura, bem como o acesso de familiares a postos de trabalho na empresa, estabelecendo critérios para o efeito.

É também relevante regular e assegurar mecanismos de fluxo de informação, de forma a evitar o surgimento de tensões e conflitos em resultado de falta de informação, ou da existência de diferentes níveis de informação quanto ao desenvolvimento da empresa (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 16).

Assistência à família

Algumas famílias optam também por regular mecanismos de assistência. Estes mecanismos podem incluir, designadamente, a criação de um fundo intrafamiliar, mecanismos de apoio a situações de doença, apoio a novos investimentos e projetos de empreendedorismo de membros da família, etc.

Situações de incumprimento e mecanismos de saída forçada

De forma a conferir efetividade ao acordo parassocial, deverão também acautelar-se mecanismos ágeis de penalizar o incumprimento dos compromissos e obrigações assumidos.

Em concreto, é usual regular-se a determinação de cláusulas penais, estabelecendo diversos patamares consoante a gravidade e relevância do incumprimento.

Estes acordos poderão ainda incluir eventuais direitos de arrastamento (*drag along*) e direitos de acompanhamento (*tag along*), direitos de desinvestimento (*put option*) e direitos potestativos de aquisição de participação social (*call option*). Este tipo de mecanismos poderá ser utilizado como forma de conferir maior liquidez à participação, ou de penalizar situações de incumprimento, verificados os pressupostos de que se faça depender a sua utilização. Consoante a dinâmica da empresa e da família, a contratualização deste tipo de mecanismo pode ser útil para comprar a participação de parte dos membros da família (que não pretendam ou não possam cumprir com os compromissos assumidos) ou mesmos dos fundadores (para, em casos limite, assegurar a autoridade da nova geração, garantindo a sobrevivência económica da geração anterior).

Resolução de conflitos

Sem prejuízo, e porque se trata de uma empresa familiar, é usual as famílias terem um especial cuidado na regulação dos mecanismos de resolução de conflitos, designadamente promovendo a mediação, formal ou informal, dos conflitos.

Numa empresa familiar (como numa família) é quase inevitável a existência de conflitos, os quais devem ser identificados e resolvidos de forma a evitar que a empresa fique refém de uma situação de bloqueio.

Nestes casos, um mediador poderá ajudar a superar o conflito ou, caso tal não seja possível, trabalhar alternativas, designadamente, a venda da participação a familiar ou a terceiros (Pontet, Aronoff, Mendoza, Ward, 2012: 81). Nestes casos, o processo será mais objetivo e facilitado se o acordo regular estas possibilidades (incluindo as situações que poderão originar obrigações e direitos de saída forçada, bem como a forma de determinação do respetivo preço), e se a empresa procurar assessoria especializada na condução do processo.

3.3. A reestruturação societária da empresa familiar e demais património familiar

De acordo com a nossa experiência, a par da celebração do acordo, é usual o planeamento e implementação da reestruturação societária da empresa (usualmente organizada sob a forma societária ou de grupo societário) e do restante património familiar.

Em traços muito gerais, este tipo de reestruturações tem, usualmente, dois objetivos fundamentais: por um lado, a separação de patrimónios entre *empresa* e *património familiar*, de forma a imunizar o património não empresarial de eventuais vicissitudes do negócio; por outro lado, a *alocação* desse património (participações na empresa e restante património familiar) como forma de planeamento sucessório, com vista à sua transmissão organizada e eficiente aos futuros herdeiros.

A implementação da segregação e organização de património poderá revestir diversas formas, desde simples operações de disposição de património da esfera da empresa para a esfera individual dos familiares envolvidos, a complexas operações de

reestruturação societária, nos termos das quais o património seja alocado em sociedades veículo com vista à respetiva transmissão a cada herdeiro, seja em vida dos titulares (designadamente através de doação, com ou sem reserva de usufruto) seja *mortis causa*.

Conclusão

A transição geracional é, simultaneamente, um elemento genético fundamental das empresas familiares, e um dos maiores desafios para a família e para a empresa, já que a transição geracional não planeada e concertada atempadamente entre os futuros herdeiros pode conduzir ao fracasso e encerramento da empresa.

De facto, a transição geracional não planeada, em resultado de uma sucessão *mortis causa* ou da incapacidade do fundador, pode conduzir a soluções de partilha ou situações de inação indesejáveis para a empresa, contribuindo para situações de bloqueio ou indefinição quanto à gestão da sociedade ou do grupo familiar.

A construção de acordos que reflitam o compromisso dos membros da família quanto à família, à empresa familiar e à relação entre a família e a empresa é uma ferramenta útil para antecipar e gerir as dificuldades de uma transição geracional.

É fundamental garantir que os compromissos alcançados são juridicamente vinculativos, o que, regra geral, envolve a preparação e implementação de um acordo parassocial que regule os temas considerados essenciais em relação à família, à empresa familiar, e à relação entre a família e a empresa.

O planeamento sucessório poderá também envolver a reestruturação societária da empresa e do restante património familiar, com vista a separar o património empresarial e familiar, e alocar tal património com vista à sua transmissão organizada e eficiente aos futuros herdeiros.

Bibliografia

ABREU, José Manuel Coutinho de, *Curso de Direito Profissional, Volume I* (2008), Edições Almedina, Coimbra.

ARONOFF, Craig E., WARD, John L. (2011), *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*, A Family Business Publication, New York (USA), Palgrave Macmillan US.

MONTEMERLO, Daniela, WARD, John L. (2011), *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate your Family and Your Business*, A Family Business Publication, New York (USA), Palgrave Macmillan US.

PONTET, Stephanie Brun de, ARONOFF, Craig E., MENDOZA, Drew S., WARD, John L. (2012), *Siblings and the Family Business: Making it work for business, the family and the future*, A Family Business Publication, New York (USA), Palgrave Macmillan US.

RÍO, Francisco Nogueira del, RÍO, Jesús Nogueira del, COSTA, António Nogueira da (2013), *50 perguntas importantes sobre la empresa familiar*, Porto (Portugal), Vida Económica, Porto (Portugal), Vida Económica.

TAGIURI, Renato, DAVIS, John (June 1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, volume 9 (no. 2), 199 a 208.

XAVIER, Rita Lobo (2016), *Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à Margem do Direito das Sucessões*, Porto (Portugal), Universidade Católica Editora.

XAVIER, Rita Lobo (2017), *Sucessão Familiar na Empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Porto (Portugal), Universidade Católica Editora.

Sucessão familiar na empresa e deliberação dos herdeiros por maioria qualificada

RITA LOBO XAVIER

Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

CÁTIA RODRIGUES MATOS

Universidade Católica Portuguesa

catia_matos91@hotmail.com

Resumo

Com a entrada em vigor da Lei n.º 23/2013, de 5 de março, que aprova o Novo Regime Jurídico do Processo de Inventário (NRJPI), passou a prever-se, no n.º 1 do art. 48.º, a possibilidade de “na conferência, [os interessados deliberarem], por maioria de dois terços dos titulares do direito à herança e independentemente da proporção de cada quota, que a composição dos quinhões se realize por alguns dos modos seguintes [...]”. Esta norma veio alterar drasticamente a solução anterior, que previa a regra da deliberação por unanimidade.

Muito embora alguma doutrina sustente que esta regra viola direitos constitucionalmente protegidos, como o direito fundamental à propriedade privada e o princípio da igualdade, trata-se de uma alteração muito importante no sentido da agilização, celeridade e simplificação dos procedimentos de partilha e ainda no de impedir a fragmentação de elementos integrados numa herança indivisa, evitando que um dos interessados (ou a minoria dos interessados) possa paralisar indefinidamente um processo de inventário. Esta alteração representa, ademais, um passo no sentido da reforma necessária das normas de Direito sucessório e das correspondentes regras processuais relativas à partilha hereditária.

As mudanças que ocorrerem neste sentido serão bem-vindas no âmbito da sucessão familiar da empresa. A empresa familiar, ou a participação na sociedade titular da empresa familiar, integra o património das pessoas singulares, cuja personalidade jurídica se extingue com a morte, abrindo-se o fenómeno sucessório. No caso de pluralidade de herdeiros, se não houver na herança, para além da empresa, outros elementos patrimoniais significativos, a situação de indivisão e de partilha sucessória dificultam a continuidade



da empresa e a estabilidade da sua gestão. A empresa não é um elemento patrimonial equiparável a outros bens móveis ou imóveis para efeitos de transmissão sucessória, uma vez que apenas gera rendimentos quando permanece em atividade, não sendo tão fácil partilhar ou vender a empresa como acontece com terrenos, frações autónomas de imóveis ou automóveis. No caso da empresa familiar, este problema coloca-se com maior acuidade, tendo em conta as suas especificidades e as finalidades particulares de preservar a sua unidade e de assegurar a sua continuidade. As regras do Direito sucessório, quando exista uma pluralidade de herdeiros, podem impor a fragmentação da empresa ou a divisão das participações sociais que titulam a empresa pelos mesmos, sendo depois difícil encontrar um comprador para frações minoritárias do capital. A permanência na indivisão pode malograr o processo de gestão da empresa, pela diferença de opiniões quanto à mesma.

Estando em causa uma sucessão legítima, esta alteração vem ao encontro da inconveniência de se continuar a sustentar um princípio de intangibilidade qualitativa da legítima, que não se justifica e está, na prática, reduzido a um direito a um valor a preencher com os bens partilháveis. É desejável, em geral, que o causante possa prevenir e resolver os conflitos entre os descendentes herdeiros legítimos, cuja probabilidade hoje muito aumentou pela diversidade de situações familiares, impondo formas de repartição dos bens, nomeadamente, através da antecipação da sucessão, da celebração de pactos sucessórios ou de cláusulas testamentárias.

A doutrina mais recente tem salientado que não existem objeções de princípio à aproximação de certos aspetos do regime da compropriedade e da comunhão, ambas situações de contitularidade de direitos. Depara-se com a dificuldade que resulta de poderem ser consideradas como restrições ao direito fundamental à propriedade privada. No entanto, o direito à propriedade privada não é absoluto e pode encontrar limitações na perspetiva do interesse geral e do bem comum, por consideração da função social da propriedade.

Palavras chave: Sucessão familiar na empresa, partilha hereditária, inventário, direito sucessório

Introdução

Com a entrada em vigor da Lei n.º 23/2013, de 5 de março, que aprova o Novo Regime Jurídico do Processo de Inventário (NRJPI), passou a prever-se, no n.º 1 do art. 48.º, a possibilidade de “na conferência, [os interessados deliberarem], por maioria de dois terços dos titulares do direito à herança e independentemente da proporção de cada quota, que a composição dos quinhões se realize por alguns dos modos seguintes [...]”. Esta norma veio alterar drasticamente a solução anterior, que estipulava a regra da deliberação por unanimidade. Trata-se de uma alteração muito importante no sentido da agilização, celeridade e simplificação dos procedimentos de partilha, existindo alguma doutrina que sustenta que a introdução desta regra viola direitos constitucionalmente protegidos, como o direito fundamental à propriedade privada e o princípio da igualdade.

As mudanças que ocorrerem neste sentido serão bem-vindas no âmbito da sucessão familiar da empresa. No caso de pluralidade de herdeiros, se não houver na herança, para além da empresa, outros elementos patrimoniais significativos, a situação de indivisão e de partilha sucessória dificultam a continuidade da empresa e a estabilidade da sua gestão. No caso da empresa familiar, este problema coloca-se com maior acuidade, tendo em conta as suas especificidades e as finalidades particulares de preservação da sua unidade e continuidade.

1. Empresa familiar e sucessão

A empresa familiar, ou a participação na sociedade titular da empresa familiar, integra o património das pessoas singulares, cuja personalidade jurídica se extingue com a morte (n.º 1 do art. 68.º do CC), abrindo-se o fenómeno sucessório (art. 2031.º do CC) (Xavier, 2017a, p. 15).

Não existe na lei portuguesa qualquer regime especial no que respeita à transmissão *mortis causa* das empresas familiares, ou, sequer, um regime que a proteja quando vários herdeiros reclamam, perante a mesma empresa, a sua quota hereditária, ao contrário do que sucede já em outros ordenamentos jurídicos. Também não existe qualquer disposição que imponha a atribuição preferencial da empresa como um todo a um dos herdeiros na sequência da partilha da herança. O que pode ocorrer e, na prática, se verifica, é a concretização de um adequado planeamento sucessório, designadamente através da

inserção de cláusulas nos contratos de sociedade, as quais limitam a transmissão das participações sociais (Xavier, 2017a, p. 20).

Se não tiver sido desenhado um apropriado planeamento sucessório, no caso de pluralidade de herdeiros, se não houver na herança, para além da empresa, outros elementos patrimoniais significativos, a situação de indivisão e de partilha sucessória dificultam a continuidade da empresa e a estabilidade da sua gestão (Xavier, 2017a, p. 36). A empresa não é um elemento patrimonial equiparável a outros bens móveis ou imóveis para efeitos de transmissão sucessória, uma vez que apenas gera rendimentos quando permanece em atividade. Acresce que não tão fácil partilhar ou vender a empresa como acontece com terrenos, frações autónomas de imóveis ou automóveis (Xavier, 2017a, p. 36). As regras do Direito sucessório, quando exista uma pluralidade de herdeiros, podem impor a fragmentação da empresa ou a divisão das participações sociais que titulam a empresa pelos mesmos, sendo, posteriormente, difícil encontrar um comprador para frações minoritárias do capital (Xavier, 2017a, pp. 36-37). A permanência na indivisão pode pôr em causa a própria empresa, por divergência de opiniões quanto à sua gestão (Xavier, 2017a, p. 37).

2. Necessidade de alterações legislativas

Impõe-se a necessidade de proceder a uma verdadeira reforma no âmbito do Direito sucessório, tendo em vista a superação de anacronismos e da falta de rigor conceptual e o preenchimento de algumas lacunas (Xavier, 2017b, p. 563).

Diversas questões carecem de revisão e de atualização, a saber: a posição do cônjuge sobrevivente, os efeitos sucessórios da união de facto e da separação de facto, as causas de indignidade e o regime da sua efetivação, as causas de deserção e o seu regime, o elenco das indisponibilidades relativas, o regime da colação (regimes convencionais, eventual submissão à colação do cônjuge sobrevivente, registo do ónus da colação), o reforço da liberdade de dispor por morte e a reconsideração de todo o sistema da legítima (medida, meios de proteção, imputação e redução de liberalidades), a administração e o exercício dos direitos no contexto das heranças indivisas, o regime do cabeçalato e da testamentaria (Xavier, 2017b, pp. 563-564).



Haverá ainda que considerar a predominância da riqueza mobiliária, constituída por produtos financeiros, “desmaterializados”, o que, *a final*, faz com que apenas sejam reveladas as transmissões que os sujeitos queiram expor (Xavier, 2017b, p. 564).

Importa também destacar a importância do reforço da autonomia privada quanto à liberdade de disposição do património por morte, sobretudo no que respeita à flexibilização da sucessão legitimária e da atenuação da proibição dos pactos sucessórios.

Urge proceder a uma flexibilização da sucessão “forçada” a favor de determinados familiares, nomeadamente em relação à liberdade de dispor em vida, a título gratuito, e à correlativa agilização da circulação dos bens doados, com correspondência no plano da imputação das liberalidades e sua eventual redução (Xavier, 2017b, p. 569). Esta posição é partilhada pela doutrina nacional mais recente (cfr. Dias, 2016, p. 461; Pinheiro, 2017, p. 180).

É ainda necessário adequar a disciplina sucessória às formas atuais de riqueza e à realidade do fenómeno do planeamento sucessório, possibilitando a transmissão antecipada do património para os descendentes, sem recorrer a esquemas de evasão das regras sucessórias. O testamento tem vindo a revelar-se inidóneo para satisfazer todos os interesses envolvidos e realizar de forma completa a vontade do autor da sucessão (Xavier, *ibidem*).

Verifica-se, portanto, a premência da necessidade de antecipar, através de atos *inter vivos*, a regulação da sucessão antes de ocorrer a morte do titular do património.

É necessário atenuar a proibição dos pactos sucessórios, de forma a permitir a satisfação de necessidades concretas da vida e do património do *de cuius*, nomeadamente a situação de maior carência do cônjuge, do companheiro unido de facto ou de algum dos descendentes (por incapacidade, idade ou falta de formação); bem como a transmissão intergeracional de empresas familiares (Xavier, 2017b, p. 569).

Atualmente, existe uma forte tendência para reconhecer a cada um a faculdade de dispor dos seus bens, gratuitamente, *inter vivos* ou *mortis causa*, a favor de qualquer pessoa, com total independência de um vínculo familiar, uma vez que as alterações legislativas mais recentes se têm fundamentado na argumentação de que a família, atualmente, resulta mais da convivência e dos afetos do que do contrato de casamento ou dos vínculos biológicos juridicamente estabelecidos. Fala-se, hoje, de uma forma

predominante, de vínculos “afetivos efetivos”, bem como de relações “afetivas efetivas” (Xavier, *ibidem*).

3. A consagração da regra da maioria de dois terços para a deliberação que aprova o preenchimento dos quinhões dos herdeiros partilhantes no NRJPI e os direitos fundamentais

No que respeita à consagração da regra da maioria de dois terços para a deliberação que aprova o preenchimento dos quinhões dos herdeiros partilhantes no n.º 1 do artigo 48.º do NRJPI, cumpre esclarecer que, apesar de o preceito não o referir, apenas são considerados os interessados *presentes*. Por conseguinte, a norma deverá ser lida da seguinte forma: “Na conferência, podem os interessados [presentes] deliberar, por maioria de dois terços dos titulares do direito à herança e independentemente da proporção de cada quota, que a composição dos quinhões se realize por alguns dos modos seguintes [...]”²⁴.

CARLA CÂMARA, CARLOS CASTELO BRANCO, JOÃO CORREIA e SÉRGIO CASTANHEIRA sustentam que “a proporção de 2/3 reporta-se aos interessados presentes ou representados, quórum necessário para a constituição da conferência e, bem assim, para a tomada de deliberações (n.º 1)” (Carla Câmara, Carlos Castelo Branco, João Correia e Sérgio Castanheira, 2013, p. 216).

Note-se ainda que os interessados que deliberam, nos termos do preceito supracitado, são todos os herdeiros presentes e os respetivos cônjuges, se tal decorrer do regime de comunhão por eles adotado (Carvalho de Sá, 2014, p. 146).

Alguns AA sustentam que a introdução desta regra viola o direito fundamental de propriedade privada, conforme consagrado no art. 62.º da CRP. Outros AA defendem que foi violado o princípio da igualdade, estabelecido no art. 13.º da CRP (Cabrita/ Sousa Paiva, 2013, p. 133).

O Conselho Superior de Magistratura, para além de sustentar que ocorreu uma violação, em abstrato, do direito fundamental de propriedade privada, fez notar que,

²⁴ Em sentido contrário, cf. HELENA CABRITA e EDUARDO SOUSA PAIVA, *Manual do Processo de Inventário – À luz do Novo Regime aprovado pela Lei n.º 23/2013, de 5 de março, e regulamentado pela Portaria n.º 278/2013, de 26 de agosto*, Coimbra Editora, Coimbra, 2013, pp. 132-133.

através da aplicação da nova regra da maioria qualificada, se perpetra uma violação do princípio da intangibilidade qualitativa da legítima.

Parte da doutrina considera tratar-se de um retrocesso legislativo, de um “abandono” por parte do legislador, que deixou as garantias dos cidadãos desprotegidas; e da atribuição de uma faculdade – à maioria dos interessados – de designar os bens que deverão preencher a legítima de uma minoria, contra a vontade desta. Faculdade essa que a lei civil não atribui, sequer, ao autor da sucessão (cf. art. 2163.º do CC).

AUGUSTO LOPES CARDOSO considerou que esta é “uma machadada decisiva no relacionamento entre os herdeiros” (Cardoso, 2015).

4. Tendências da jurisprudência recente

No acórdão do TRC, de 21.11.2017 (Processo n.º 245/17.4YRCBR, Relator: Arlindo Oliveira) foi entendido que “[...] por imposição dos demais interessados e contra a vontade do ora recorrente, determinou-se que o quinhão hereditário deste fosse composto pelas verbas acima referidas (todos bens móveis), pelos valores constantes da relação de bens. Ou seja, contra a vontade do ora recorrente, designaram-se os bens que compõem todo o seu quinhão, incluindo os que constituem a legítima, o que não é consentido pelo disposto no artigo 2163.º do Código Civil.”²⁵.

O TRC cita o entendimento de CARLA CÂMARA, CARLOS CASTELO BRANCO, JOÃO CORREIA e SÉRGIO CASTANHEIRA, AA que, a propósito da nova solução legal, afirmam o seguinte: “[...] no que se refere à sucessão legitimária, não pode implicar a violação do princípio da intangibilidade qualitativa da legítima, pois, não poderá ser possível a co-herdeiros que representem dois terços da herança, designarem os bens que integram a respetiva legítima (sob pena de se violar, por via da lei processual, o expressamente proibido na lei substantiva: o artigo 2163.º do Código Civil proíbe ao autor da sucessão designar os bens que devam preencher a legítima, contra a vontade do herdeiro legitimário). Trata-se de uma exigência decorrente da prevalência do direito substantivo sobre um direito que lhe é instrumental (o direito processual)” (Carla Câmara/ Carlos Castelo Branco/ João Correia/ Sérgio Castanheira, 2013, pp. 214-215).

²⁵ Acórdão disponível em: <http://www.dgsi.pt/>.



Todavia, os mesmos AA identificam, na redação do preceito em questão, duas vantagens significativas. Em primeiro lugar, a vontade inequívoca do legislador de “proteger os titulares de menores quinhões, impedindo soluções alcançadas pelos que fossem portadores de direitos que, só por si, formassem a maioria”. Ao que os AA acrescentam, “ao mesmo tempo e com a mesma preocupação, o legislador abandonou o requisito da unanimidade [...] com a finalidade de impedir a frustração de uma solução para a eventual composição dos quinhões, frustração que um qualquer interessado, independentemente do valor do seu quinhão, poderia alcançar” (Carla Câmara/ Carlos Castelo Branco/ João Correia/ Sérgio Castanheira, 2013, p. 214).

No acórdão do TRG, de 25.05.2017 (Processo n.º 50/17.8YRGMR, Relator: Anabela Tenreiro) reconheceu-se a relevância do problema suscitado no aresto referido acima, quando se afirma: “afigura-se-nos que a hipótese de a maioria dos herdeiros poder, de certa forma, impor a atribuição de determinados bens da herança, eventualmente com menos interesse, aos herdeiros minoritários, poderá causar perturbação por passarem a ser titulares do direito de propriedade de bens, não desejados”²⁶. Todavia, o mesmo Tribunal entendeu que “a lei assegura um tratamento igualitário a todos os interessados nas várias fases do processo de inventário, garantindo, na deliberação tomada na conferência preparatória, uma intervenção decisória individualizada, por cabeça, mesmo que os respetivos quinhões não sejam iguais”. Ao que acresce o seguinte: “cada um dos herdeiros recebe diretamente os seus direitos do defunto e não dos restantes co-herdeiros, razão pela qual não nos afigura exatamente correto o argumento no sentido que, através dessa deliberação maioritária, o interessado adquire a titularidade do direito, por imposição de outrem”²⁷. Conforme explica CAPELO DE SOUSA, “a aquisição hereditária não decorre de recíprocas alienações e aquisições entre os co-partilhantes” (Sousa, 2012, p. 239). Assim, o Tribunal da Relação considerou *que não existiu uma violação do direito fundamental à propriedade privada, nem uma violação do princípio da igualdade, uma vez que a partilha foi igualitária em termos de valor dos bens*.

O TRG fez apelo à doutrina que entende que a forma de deliberação consagrada no n.º 1 do art. 48.º do NRJPI “não ofende o princípio da igualdade tendo em conta os objetivos do legislador de *simplificação* do processo de inventário e porque *todos os*

²⁶ Acórdão disponível em: <http://www.dgsi.pt/>.

²⁷ Neste sentido, cf. RABINDRANATH CAPELO DE SOUSA, *Lições de Direito das Sucessões*, vol. II, 3.ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2012, p. 239.



interessados estão em pé de igualdade para que a deliberação seja tomada, cada um dos interessados deve ter a mesma posição de interessado para decidir e deliberar, *em igualdade entre si*, porque só assim pode esta ser assegurada” (sublinhado nosso)²⁸. O Tribunal da Relação reforçou a importância de “garantir a *simplificação e celeridade do processo de inventário* que, no anterior regime, era, em muitos casos, reconhecidamente moroso” (sublinhado nosso). De acordo com o entendimento sustentando no acórdão supracitado, a regra da maioria de dois terços concretiza os mencionados objetivos de simplificação e de celeridade.

5. Importância de introduzir alterações no sentido da agilização, celeridade e simplificação dos procedimentos de partilha

Em nosso entender, trata-se de uma alteração muito importante no sentido da agilização, celeridade e simplificação dos procedimentos de partilha e ainda no de impedir a fragmentação de elementos integrados numa herança indivisa, evitando que um dos interessados (ou a minoria dos interessados) numa determinada herança indivisa possa paralisar indefinidamente um processo de inventário. Esta alteração representa ainda um passo no sentido da reforma necessária das normas de Direito sucessório e das correspondentes regras processuais relativas à partilha hereditária.

No acórdão do TRC, de 21.11.2017 (Processo n.º 245/17.4YRCBR, Relator: Arlindo Oliveira), referido *supra*, foi mencionado que “o legislador [procurou] *estabelecer formas de evitar que um ou uma minoria dos interessados numa determinada herança, coloquem entraves à normal tramitação do processo de inventário*, procurando *simplificá-lo e torná-lo mais célere*, não incumbindo ao julgador questionar as opções legislativas assumidas pelo legislador” (sublinhado nosso).

6. Enquadramento jurídico-constitucional do direito de propriedade privada

²⁸ ADALBERTO COSTA, *A Partilha em Inventário – Incursão pelo Novíssimo Regime Jurídico do Processo de Inventário*, Vida Económica, Porto, 2015, pág. 82.

As mudanças que ocorrerem neste sentido terão enorme relevância no âmbito da sucessão familiar da empresa. No que respeita ao enquadramento jurídico-constitucional do direito fundamental à propriedade privada (art. 62.º da CRP), neste domínio, haverá que ter em consideração não apenas o art. 62.º da CRP, mas também o direito de iniciativa privada (n.º 1 do art. 61.º da CRP), a liberdade de empresa e a especificidade dos meios de produção no quadro de valores constitucional (Xavier, 2017, p. 92).

De acordo com a doutrina portuguesa dominante, a liberdade de iniciativa económica privada tem duas vertentes: liberdade de iniciar uma atividade económica (liberdade de criação da empresa, liberdade de investimento, liberdade de estabelecimento); e liberdade de organização, gestão e atividade de empresa (*liberdade de empresa*, liberdade do empresário, liberdade empresarial)²⁹. De onde se conclui que a *liberdade de empresa* constitui uma das duas vertentes da *liberdade de iniciativa económica privada*, consagrada no n.º1 do art. 61.º da CRP.

Importa ainda notar que, no seu primeiro sentido ou vertente, se trata de um direito pessoal (que poderá ser exercido de forma individual ou coletiva); já no seu segundo sentido, é um direito institucional, isto é, um direito da empresa em si mesma. No que diz respeito à liberdade de atividade da empresa, e tal como propugnam GOMES CANOTILHO

²⁹ Em sentido diverso da doutrina dominante, PACHECO DE AMORIM sustenta que o n.º 1 do art. 61.º da CRP consagra “um genérico direito de livre iniciativa económica privada (ou não pública) de que as restantes “iniciativas” previstas nos n.ºs 2 a 5 do mesmo artigo constituem formas particulares de exercício [...]”. Cf. PACHECO DE AMORIM, 2007, pp. 850-851.

Cf., neste sentido, GOMES CANOTILHO/VITAL MOREIRA, 2007, p. 790; JORGE COUTINHO DE ABREU, 1991, pp. 413 a 418; PACHECO DE AMORIM, 2007, pp. 863-865; BERNARDO DA GAMA LOBO XAVIER, 2014, p. 93. A jurisprudência dominante também aponta neste sentido. Cf., a título de exemplo, Acs. do TC, de 6.05.1985, 2.05.2001, 8.07.2003, 27.04.2004 e 30.03.2007. Cf. ainda RUI MEDEIROS/JORGE MIRANDA, 2010, pp. 1183-1184. A anotação ao preceito foi elaborada por EVARISTO FERREIRA MENDES. De acordo com o Autor, a expressão «liberdade de empresa» poderá ser entendida em três sentidos distintos. Num primeiro sentido mais amplo, enquanto sinónimo de “liberdade de exercício de uma atividade económico-produtiva através de uma organização empresarial, contrapondo-a à liberdade profissional independente prevista no artigo 47.º, n.º 1”. Esta aceção de liberdade de empresa compreende as duas vertentes que mencionamos no texto, sustentadas pela doutrina maioritária, isto é, abrange quer a liberdade de iniciar uma atividade económica (liberdade de criação da empresa, liberdade de investimento, liberdade de estabelecimento); quer a liberdade de organização, gestão e atividade de empresa (liberdade de empresa, liberdade do empresário, liberdade empresarial. Este seria, quanto a nós, o segundo sentido da expressão «liberdade de empresa»: o propugnado pela doutrina maioritária, incluindo GOMES CANOTILHO e VITAL MOREIRA. Num terceiro sentido, poderá utilizar-se a mesma expressão numa aceção ainda mais lata, querendo significar “liberdade de empreender”, o que inclui não apenas a liberdade empresarial, como ainda a atividade profissional autónoma em sentido estrito. Este último sentido comporta a expressão “liberdade de estabelecimento”, mencionada no domínio do Direito da União Europeia, ainda que, atendendo ao conceito em questão, esta liberdade de estabelecimento deva ser considerada num sentido restrito.

e VITAL MOREIRA, cumpre verificar que a CRP prevê algumas restrições, entre as quais poderemos salientar as que decorrem dos direitos dos trabalhadores (arts. 53.º e ss. da CRP)³⁰.

Relativamente ao direito fundamental à propriedade privada acentua-se, atualmente, “a função social da propriedade e os limites impostos pelo bem comum e pelo interesse público, podendo afirmar-se, aliás, que todos os direitos subjetivos privados estão vinculados pela sua função económico-social, no contexto da proibição do abuso do direito (art. 334.º do CC)” (Xavier, 2017, p. 95).

Isto porque se reconhece que o direito fundamental à propriedade privada – à semelhança do que sucede com outros direitos fundamentais – não é um direito absoluto e inviolável, nem livre de restrições. Na verdade, encontra-se vinculado a uma função social, aliás fortemente sublinhada pela Doutrina Social da Igreja.

O direito à propriedade privada é considerado como um prolongamento da liberdade humana. É mediante o exercício deste direito, que ao seu titular é assegurado um meio absolutamente necessário para a autonomia pessoal e familiar. Todavia, este direito encontra-se subordinado ao princípio do destino universal dos bens e é encarado como um instrumento do respeito por esse princípio. Desse princípio decorre igualmente o reconhecimento da função social da propriedade, à qual aludimos anteriormente, bem como os vínculos ao seu uso, atentas as exigências do princípio do bem comum, isto é: o proprietário deverá prosseguir o bem pessoal, o bem familiar e o bem comum³¹ (Xavier, 2017, pp. 95-96).

A sucessão legítima constitui uma limitação à liberdade de dispor do *de cuius*. Essa limitação imperativa cria nos presuntivos herdeiros legítimos uma expectativa

³⁰ GOMES CANOTILHO/VITAL MOREIRA, 2007, p. 791. A doutrina dominante sustenta que se trata de um direito fundamental de natureza análoga aos direitos, liberdades e garantias, beneficiando, por isso, do regime que lhes é aplicável (art. 18.º da CRP, por força do art. 17.º da CRP). É um direito cujo conteúdo é constitucionalmente determinável, e a norma que o consagra constitui uma norma diretamente aplicável e exequível por si mesma, submetendo-se ao regime disposto nos n.ºs 2 e 3 do art. 18.º. No que respeita à segunda vertente da liberdade de iniciativa económica privada, merecem destaque as restrições que decorrem dos direitos dos trabalhadores – consagrados nos arts. 53.º e ss. da CRP. Conforme nota Jorge Coutinho de Abreu, nos termos do art. 2.º da CRP, quis o legislador constituinte assegurar a transição para o socialismo, através da “realização da democracia económica, social e cultural” e do “aprofundamento da democracia participativa”. Neste sentido, cf.: GOMES CANOTILHO/VITAL MOREIRA, 2007, p. 789; RUI MEDEIROS/JORGE MIRANDA, 2010, p. 1184 e VIEIRA DE ANDRADE, 2009, pp. 184 a 189.

³¹ RITA LOBO XAVIER, 2016, *Sucessão Familiar na Empresa: o Direito como ferramenta ou como constrangimento?*, Paper apresentado in *Católica Talks*, 18 de novembro de 2016, p. 5; e *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, Principia, Cascais, 2005, pp. 121-128.

juridicamente tutelada. O fundamento para a previsão desta limitação é, precisamente, a função social da propriedade e a proteção da família, enquanto instituição fundamental da sociedade (arts. 67.º e 68.º da CRP): importa conservar no seio da família um património para o qual todos contribuíram; assegurar a permanência e coesão do agregado familiar e assegurar o cumprimento do “dever moral de assistência recíproca entre familiares mesmo para além da morte”³². Tal entendimento poderá ter correspondido à realidade e, em parte, ainda corresponderá. No entanto, este regime há muito que carece de uma profunda reforma no sentido da sua flexibilização, designadamente, no sentido de ser conferida liberdade ao autor da sucessão para poder atribuir maior valor ou maior número de bens a determinado/s designado/s e, eventualmente, poder escolher qual/quais dos bens quer atribuir a cada designado legítimo. Além disso, o *de cuius* pode ter tido apoio (nomeadamente, financeiro, cuidados de saúde, etc.) por parte de um dos designados legítimos e, por esse motivo, querer premiá-lo. Por outro lado, poderão existir herdeiros que nem sequer tenham visitado ou estabelecido contato com o *de cuius*; que só tenham sido fonte de desgostos e de preocupações; e, por um ou vários destes motivos, o autor da sucessão poderá não quer atribuir o mesmo valor em termos de quota hereditária, que irá atribuir aos restantes designados, sendo para tanto insuficiente o espaço conferido pela quota disponível.

Aos valores a que aludimos acrescem outros, também eles constitucionalmente protegidos, como a especificidade dos meios de produção e da livre iniciativa económica privada, bem presentes quando consideramos a função económica e social das empresas de carácter familiar. Importa realçar a incoerência de conservar um sistema de valores, subjacente ao sistema sucessório português, ainda associado ao liberalismo oitocentista, que via o proprietário como agente económico aut centrado, completamente desadequado à realidade atual (Xavier, 2017a, p. 98).

7. Situação da herança indivisa, contitularidade de direitos e extinção da contitularidade

³² MOTA PINTO, *Teoria Geral do Direito Civil*, 4ª Edição, Coimbra Editora, Coimbra, 2005, p. 171.

Apesar de o entendimento mais divulgado ser o que sustenta a existência de um titular do direito de propriedade sobre um determinado bem, atualmente a doutrina tem vindo a adotar uma visão menos atomística. Assim, afirmam-se diversas situações de contitularidade de direitos e o património é abordado em termos globais.

No que se refere ao património coletivo, no ordenamento português a situação de contitularidade do direito de propriedade como comunhão decorre dos regimes de bens de comunhão e da indivisão hereditária. A dúvida reside em saber se a regra da maioria é incompatível com a natureza jurídica da herança indivisa. O facto de se tratar de um património coletivo não imporá que as decisões quanto à sua extinção tenham de ser tomadas por unanimidade de todos os contitulares? Não cremos que exista algum obstáculo inultrapassável, na perspetiva da dogmática civil. Na verdade, a doutrina mais recente tem salientado que não existem objeções de princípio à aproximação de certos aspetos do regime da compropriedade e da comunhão, ambas situações de contitularidade de direitos (Sequeira, 2015, pp. 401-406).

Note-se, a título de exemplo, que a noção de quota enquanto “participação individual de cada sujeito no todo é inerente a todas as situações de comunhão” (Sequeira, 2015, p. 403).

As duas realidades não se apresentam como “completamente díspares entre si”, antes constituem “simples espécies de um único género: a contitularidade de direitos” (Sequeira, 2015, pp. 401-402).

Pensamos que, assim como as decisões relativas à situação de contitularidade sob forma de compropriedade podem ser tomadas por maioria, nada impede que regime semelhante possa ser estabelecido para outras formas de comunhão.

8. Sentido atual do princípio da intangibilidade da legítima

Diga-se, finalmente, que, estando em causa uma sucessão legítimária, esta alteração vem ao encontro da inconveniência de se continuar a sustentar um princípio de intangibilidade qualitativa da legítima, que não se justifica e está, na prática, reduzido a um direito a um valor a preencher com os bens partilháveis³³. É mais clara a expressão legal da

³³ O direito à legítima (objetiva e subjetiva) possui uma expressão quantitativa, uma vez que os herdeiros têm direito à quota legítimária. Trata-se de um *quantum*, que se refere à herança. O direito à legítima possui também uma expressão qualitativa, no sentido em que o herdeiro legítimário terá o direito de escolher, no

intangibilidade quantitativa, sendo hoje opinião doutrinal corrente que a intangibilidade qualitativa está muito atenuada em face da própria liberdade do causante de dispor em vida e por morte”.

A legítima é hoje encarada pelo sistema como *pars hereditatis* e não como *pars bonorum*: o direito à legítima não é um direito a uma parte dos bens da herança, mas um direito a uma parte do valor desses bens; o herdeiro legitimário terá direito a um valor abstrato correspondente à sua legítima (Xavier, 2017a, p. 23).

Apesar da liberdade de dispor em vida e por morte que é reconhecida ao *de cuius*, importa recordar a proibição de o autor da sucessão designar os bens que irão compor a quota legitimária subjetiva do herdeiro legitimário ou de lhe impor encargos contra a sua vontade (art. 2163.º do CC).

É desejável, em geral, que o causante possa prevenir e resolver os conflitos entre os descendentes herdeiros legitimários, cuja probabilidade hoje muito aumentou dada a diversidade de situações familiares, impondo formas de repartição dos bens, nomeadamente, através da antecipação da sucessão, da celebração de pactos sucessórios ou de cláusulas testamentárias.

A este propósito, importa notar que até a estipulação de uma convenção antenupcial poderá constituir um importante instrumento do planeamento sucessório (Xavier, 2016, p. 35).

Depara-se, contudo, com a dificuldade que resulta de poderem ser consideradas como restrições ao direito fundamental de propriedade privada. No entanto, o direito de propriedade privada, tal como vimos acima, não é absoluto e pode encontrar limitações na perspetiva do interesse geral e do bem comum, por consideração da função social da propriedade.

Quando uma empresa familiar, ou a participação na sociedade titular da empresa familiar, integra o património da pessoa do fundador (ou do empresário-fundador), “será aconselhável tentar prever e antecipar os problemas que serão suscitados pela sucessão por morte e tentar motivar o fundador para a conveniência de iniciar uma estratégia adequada para a mesma, desenhado um planeamento sucessório concreto. Para além das questões gerais ligadas à sucessão por morte, como o regime de bens matrimonial, a

âmbito da partilha, os bens da herança que irão preencher, em concreto, essa quota abstrata. Cf. RITA LOBO XAVIER, *Sucessão Familiar na Empresa – A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Universidade Católica Editora, Porto, 2017, p. 22.

sucessão legítima, o problema da indivisão no caso da pluralidade de herdeiros e os conflitos ligados à partilha, a empresa coloca questões particulares, desde logo, a necessidade de identificar o sucessor mais preparado para o exercício da direção da empresa.” (Xavier, 2017a, pp. 37-38).

Conclusão

A consagração da regra da maioria de dois terços para a deliberação que aprova o preenchimento dos quinhões dos herdeiros partilhantes no NRJPI é uma alteração muito importante no sentido da agilização, celeridade e simplificação dos procedimentos de partilha e ainda no de impedir a fragmentação de elementos integrados numa herança indivisa, evitando que um dos interessados (ou a minoria dos interessados) numa determinada herança indivisa possa paralisar indefinidamente um processo de inventário. Tal alteração representa ainda um passo no sentido da reforma necessária das normas de Direito sucessório e das correspondentes regras processuais relativas à partilha hereditária. Este regime não envolve a *violação do direito fundamental de propriedade privada, nem a violação do princípio da igualdade*. A regra da maioria não é incompatível com a natureza jurídica da herança indivisa, nem com o princípio da intangibilidade da legítima, hoje encarado sobretudo na sua dimensão quantitativa. Esta regra é muito bem-vinda no âmbito da sucessão familiar da empresa, permitindo abreviar a situação de indivisão e de partilha sucessória que podem ameaçar a continuidade da empresa e a estabilidade da sua gestão.

Bibliografia

- AAVV. (BRANCO, Carlos Castelo/ CÂMARA, Carla/ CASTANHEIRA, Sérgio/ CORREIA, João) (2013), *Regime Jurídico do Processo de Inventário – Anotado*, 2.^a ed., Coimbra, Almedina.
- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (1991), “Limites Constitucionais à Iniciativa Económica Privada”, *Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra – Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor Ferrer-Correia*, tomo III, Coimbra, FDUC, 411-425.

AMORIM, João Pacheco de (2007), “A liberdade de empresa”, in AAVV., *Nos vinte anos do Código das Sociedades Comerciais – Homenagem aos Profs. Doutores A. Ferrer Correia, Orlando de Carvalho e Vasco Lobo Xavier*, vol. II, Coimbra, Coimbra Editora, 849-929.

ANDRADE, José Carlos Vieira de (2009), *Os Direitos Fundamentais na Constituição Portuguesa de 1976*, 4.^a ed., Coimbra, Almedina.

CABRITA, Helena/ PAIVA, Eduardo (2013), *Manual do Processo de Inventário – À luz do Novo Regime*, Coimbra, Coimbra Editora.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes/ MOREIRA, Vital (2007), *Constituição da República Portuguesa Anotada*, vol. I, 4.^a ed., Coimbra, Coimbra Editora.

CARDOSO, Augusto Lopes (2015), *Partilhas Judiciais*, vol. I, 6.^a ed., Coimbra, Almedina.

CARDOSO, Augusto Lopes (2015), *Partilhas Judiciais*, vol. II, 6.^a ed., Coimbra, Almedina.

CARVALHO DE SÁ, Domingos Silva (2014), *Do Inventário 2014 – Descrever, Avaliar e Partir*, 7.^a ed., Coimbra, Almedina.

CONSELHO PONTIFÍCIO «JUSTIÇA E PAZ» (2005), *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, Cascais, Principia.

COSTA, Adalberto (2015), *A Partilha em Inventário – Incursão pelo Novíssimo Regime Jurídico do Processo de Inventário*, Porto, Vida Económica.

DIAS, Cristina Araújo (2016), “A proteção sucessória da família – notas críticas em torno da Sucessão legítima”, in *Autonomia e heteronomia no Direito da Família e no Direito das Sucessões*, Coimbra, Almedina, 433-463.

FERNANDES, Luís A. Carvalho (2012), *Lições de Direito das Sucessões*, Lisboa, Quid Iuris.

LOPES, Andreia Sofia Morteira (2015), *O Novo Regime Jurídico do Processo de Inventário -Evolução da prática ou retrocesso na garantia dos direitos dos cidadãos?!* (Dissertação de Mestrado na Área de Especialização em Ciências Jurídico-Forenses apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e orientada pela Doutora Sandra Passinhas), Coimbra, Universidade de Coimbra.

MARQUES, Filipe César Vilarinho (2016), “Linhas Orientadoras do Novo Regime Jurídico do Processo de Inventário (Lei n.º 23/2013, de 05 de março – Um novo paradigma ou a falta dele?)”, in CARLA CÂMARA (org.), *Novo Processo de Inventário – Guia Prático*, 2.^a ed., CEJ, 47-71, disponível em:

http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/civil/novo_processo_de_inventario.pdf

MARQUES, Filipe César Vilarinho (2014), “A Homologação da Partilha”, *Julgar*, n.º 24, Coimbra, Coimbra Editora.

MIRANDA, Jorge/ MEDEIROS, Rui (2010), *Constituição Portuguesa Anotada*, tomo I, 2.ª ed., Coimbra, Coimbra Editora.

PINHEIRO, Jorge Duarte (2017), *O Direito das Sucessões Contemporâneo*, 2.ª ed., Lisboa, AAFDL Editora.

PINTO, Carlos Alberto da Mota (2005), *Teoria Geral do Direito Civil*, 4.ª ed., Coimbra, Coimbra Editora.

SEQUEIRA, Elsa Vaz de (2015), *Da Contitularidade de Direitos no Direito Civil – Contributo para a sua Análise Morfológica*, Lisboa, Universidade Católica Editora.

SOUSA, Rabindranath Capelo de (2012), *Lições de Direito das Sucessões*, vol. II, 3.ª ed., Coimbra, Coimbra Editora.

XAVIER, Bernardo da Gama Lobo (2014), com a colaboração de MARTINS, Pedro Furtado/ CARVALHO, António Nunes de/ VASCONCELOS, Joana/ ALMEIDA, Tatiana, *Manual de Direito do Trabalho*, 2.ª ed., Lisboa, Verbo.

XAVIER, Rita Lobo (2016), *Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à Margem do Direito das Sucessões*, Porto, Universidade Católica Editora.

XAVIER, Rita Lobo (2016), *Sucessão Familiar na Empresa: o Direito como ferramenta ou como constrangimento?*, Paper apresentado in Católica Talks.

XAVIER, Rita Lobo (2017a), *Sucessão Familiar na Empresa – A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Porto, Universidade Católica Editora.

XAVIER, Rita Lobo (2017b), “Para quando a renovação do Direito sucessório português?”, in *50 Anos do Código Civil*, 555-575.

El proceso de elección del sucesor en la empresa familiar bajo el prisma de la Economía Conductual

Jesús Negreira del Río

IESIDE Business School

jnegreira@ieside.edu

Francisco Negreira del Río

panchonegreira@galuresa.com

Resumen

Qué consideraciones, qué pensamientos y argumentaciones tienen en cuenta el fundador y/o sus descendientes en la relevante decisión de "a quién elegir" como sucesor en la empresa familiar?. Dos marcos conceptuales clásicos, la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976) y la Teoría del Stewardship (Donaldson, 1990a, 1990b; Barney, 1990) ofrecen perspectivas diferentes, no antagónicas sino complementarias. La Teoría de la Agencia interpreta la situación desde una perspectiva que visualiza al individuo como persona racional, que va a actuar de modo consciente del modo más favorable a sus intereses. La teoría del Stewardship visualiza la decisión desde una óptica más intimista de la naturaleza humana, aquella que permite a la persona ver su propio beneficio individual como un consecuencia o vinculación del beneficio colectivo, de tal modo que actuará movida por el interés de la organización, pues en éste obtendrá el propio. El objetivo del presente trabajo es aplicar un tercer marco conceptual, el desarrollado por la Economía Conductual (Tversky, A., Kahneman, D., 1974), de importante alcance en los últimos años, desde el que ayudar a interpretar el proceso mental que lleva a la persona al frente del negocio a elegir a su sucesor. Bajo esta tercera perspectiva nos hemos propuesto contrastar si existe algún sesgo o trampa en el proceso de reflexión/pensamiento de los familiares propietarios del negocio que les hace tomar aquella decisión que les resulta, aún no siendo racionalmente conscientes de ello, como más "cómoda" -así la hemos calificado-, en lugar de aquella que desde un punto de vista

de resultado práctico, empresarial, sería más beneficiosa. A fin de encontrar evidencia empírica a la hipótesis propuesta hemos realizado un sencillo experimento. A tal efecto, a dos grupos de estudiantes de tercer y cuarto curso de Grado, y por tanto con suficiente conocimiento de sus compañeros/as de estudio, se les pidió de modo individual que designasen a aquel otro/a estudiante que elegirían como pareja para el proyecto de la asignatura más exigente del siguiente semestre. A continuación, y de modo que cuando respondían a la pregunta anterior no hubieran visto todavía esta nueva cuestión, se les pidió que identificasen a los dos alumnos que en su opinión realizarían el mejor proyecto en la citada asignatura. Los resultados mostraron que los estudiantes coincidían en sus pronunciamientos al señalar a aquellos compañeros más competentes para la tarea. Sin embargo, el 50% de los encuestados habían elegido como compañero/a para el viaje a una persona diferente a los dos señalados como mejores alumnos para la tarea. ¿Por qué?, ¿qué trampa de su pensamiento les llevó a ello?, ¿valoraron conscientemente las decisiones de la elección?, ¿era su respuesta acertada para la tarea? ¿lo era para ellos?

Creemos que las respuestas a estas preguntas y las reflexiones derivadas pueden ser válidas en su extrapolación a la comprensión del proceso que lleva al fundador a elegir sucesor para la dirección del negocio familiar.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, economía conductual, agencia, stewardship, sesgo

Introducción

Las empresas familiares conforman una particular tipología de organización empresarial. El apellido “familiar” correlaciona una implicación de la familia propietaria en el negocio, bien sea en el gobierno, bien en la gestión, o en ambas simultáneamente. Al mismo tiempo la empresa constituye una parte muy significativa de la riqueza de la familia, y por ello las decisiones de propiedad se suman a las de negocio, enmarcadas simultáneamente en el juego propio de una relación familiar y sus vínculos afectivos. Esta triple realidad – empresa, propiedad y familia- evolucionará en el tiempo en la medida que lo haga cada

uno de los ejes (modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, 1996). El éxito a largo plazo de la empresa familiar exige el acierto en las decisiones de transformación y evolución del negocio, entre ellas la sucesión del fundador en un nuevo jefe ejecutivo principal, que habrán de mantener la orientación de la firma al mercado, al tiempo que se acompaña esta evolución de una gestión adecuada de la realidad familiar y su relación con la empresa y se cuida que los aspectos de propiedad ayuden a esta integración y no se conviertan en una fuente de conflictos que acabarán dañando el compromiso de la familia con la empresa, y en último término a ésta misma.

Dos marcos conceptuales clásicos, la **teoría de la Agencia** (Jensen y Meckling 1976) y la **teoría del “Stewardship”** (Barney 1990, Donaldson 1990) ofrecen dos perspectivas diferentes, no antagónicas sino complementarias, que ayudan a interpretar y visualizar, como parte de las posibles ventajas y limitaciones que el carácter familiar otorga a las empresas como organizaciones económicas, una fortaleza o debilidad en el proceso de elección del sucesor.

La teoría de Agencia parte de una concepción del *Homo Economicus* como agente económico racional que busca maximizar su beneficio individual. La teoría del Stewardship ofrece una visión más integral del individuo que identifica el éxito propio a través del colectivo, pero no deja de haber en ello un carácter racional de búsqueda del beneficio. El propósito del presente trabajo es incorporar un tercer prisma, el que nos proporciona la **Economía Conductual** que contrapone al peso del pensamiento cognitivo en la decisión, asumido por el marco conceptual previo, una importante carga emocional (Simon, 1957). Las decisiones bajo esta perspectiva pasa a ser intuitivas, satisfactorias y basadas en una información que resulta ser incompleta. A fin de validar la aplicabilidad del enfoque conductual al proceso de toma de decisiones en la empresa familiar nos centraremos para ello en un momento crítico, la sucesión, y de modo más concreto en una decisión: la elección del sucesor.

Teoría de agencia, teoría del stewardship y economía conductual

En el planteamiento sustentado por la **teoría de la agencia** los propietarios son “principales” y los gestores son “agentes”; estos son responsables de maximizar el



beneficio del accionista, sin embargo y como personas interesadas en su propio beneficio individual, actuarán en la gestión movidas por sus propios intereses. La base psicológica que explica este comportamiento de los directivos en su papel en la empresa tiene sustento en la interpretación de la persona como un actor “auto-interesado” que de manera racional buscará la maximización de su propio beneficio económico.

El modelo es básicamente individualista y construido sobre un conflicto de naturaleza inherente a la existencia paralela de dos figuras diferentes: propietario y gestor. Presupuesta la naturaleza diferente de sus respectivos intereses (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) y acepta a priori la motivación del manager para actuar egoístamente de acuerdo a dichos intereses. Esta actuación interesada del directivo genera una pérdida de propiedad (“agency loss”), la cual es proporcional a la medida en la que el retorno de los accionistas cae por debajo de lo que sería si los “principales”, los propietarios, ejerciesen el control directo sobre la corporación.

La teoría de Agencia especifica asimismo mecanismos para reducir las pérdidas de agencia (Eisenhardt 1989); entre ellos destacan especialmente incentivos al gestor que busquen alinear sus intereses con los de la propiedad y estructuras de control que identifiquen comportamientos egoístas del directivo. En la casuística propia de las empresas familiares en el trance de afrontar la sucesión, el modelo de Agencia ofrece potenciales ventajas e inconvenientes de este tipo de organización empresarial frente a las que no lo son. Estas ventajas e inconvenientes se vislumbran básicamente como resultado de elegir para sucesor a un miembro de la familia propietaria frente a un gestor externo, sin entrar bajo este marco en el propio proceso de elección de la persona entre el resto de candidatos posibles de cada grupo.

Bajo esta perspectiva se presentan ventajas para la empresa familiar si es un miembro de la familia el elegido como sucesor al frente del negocio: el natural alineamiento de intereses del gestor familiar y del propietario reducen el “oportunismo” y los costosos mecanismos que separan la gestión del control de las decisiones (Fama y Jensen 1983); se reducen los costes de agencia en la medida en la que el gestor propietario no expropiará la riqueza de los accionistas a través de un uso indebido o excesivo de los recursos; y la gestión familiar reduce los costes de agencia pues los accionistas tienen ventajas en la monitorización de los agentes a través de miembros de la familia relacionados con la empresa. Como visión antagónica otros autores han advertido de los

riesgos que la sucesión puede significar para la empresa familiar bajo esta misma perspectiva. Schultze et. al (2001) señalan, entre otras, dos limitaciones de la empresa familiar en la elección de un familiar como sucesor y su supervisión futura: la primera, que ésta representa una fuente limitada de talento y capacidad potencial frente el mercado global al que acuden las empresas no familiares en búsqueda de sus ejecutivos, y la segunda, el altruismo, elemento que altera la estructura de incentivos de empresas gestionadas por familias, de modo que los beneficios de agencia ganados son neutralizados por problemas de autocontrol y riesgos morales, el primero de los cuales podría ser la propia designación como máximo ejecutivo de quién no lo merece por el hecho de compartir el apellido de la familia. En cualquier caso la variable independiente que generará o no las desventajas de agencia es el carácter de miembro de la familia propietaria o no del elegido como sucesor, y no el proceso de elección entre candidatos de cualesquiera de estos dos grupos.

La **teoría del “Stewardship”** sostiene por el contrario que el jefe ejecutivo principal, lejos de actuar oportunistamente, esencialmente desea hacer un buen trabajo, ser un buen administrador y colaborar a los beneficios de la organización. Es decir, no existe un problema inherente o general de motivación en el ejecutivo. El “top manager” (“steward”) siente que si trabaja hacia objetivos organizacionales colectivos las necesidades individuales se encuentran, sus intereses se alinean entonces con los de la organización y con los de los propietarios. Si el directivo percibe que los resultados alcanzados al desarrollar una estrategia cooperativa con la organización serán superiores a los que obtendría de una conducta individualista, que es a través de la búsqueda del desarrollo y beneficio corporativo cómo se retroalimenta su propio desarrollo y beneficio personal y profesional, es posible asumir un comportamiento racional es esta actitud “stewardship”. El directivo está entonces motivado para maximizar el rendimiento de la organización, y así satisfacer los intereses de los accionistas. En este planteamiento la autonomía del “steward” debería ser deliberadamente aumentada, pues ello se traducirá en un incremento positivo de la actitud “stewardship” de compromiso con los intereses de la organización. Con el mismo argumento el control puede ser potencialmente contraproducente, porque puede dañar la automotivación del “steward” Donaldson y Davis (1991).

Respecto a los riesgos vinculados a la transición a siguientes generaciones las empresas familiares podrían obtener ventajas “stewardship” si mantienen un CEO miembro de la familia: aquellos líderes cuyo apellido está en el negocio por generaciones pueden actuar como “stewards” positivo: existe un compromiso a largo plazo, mejor gestión de los recursos de la empresa y una gestión óptima de las capacidades de la compañía en la proyección de inversiones (Miller y Le Breton-Miller, 2006). Tal y como ponen de manifiesto los autores el hecho de que el CEO familiar tenga una permanencia prolongada en el puesto directivo genera entonces un crecimiento acumulativo de las capacidades, inalcanzable por ejecutivos fugaces en el puesto.

Pero este planteamiento se sustenta sobre el principio de haber acertado en la elección del miembro de la familia “adecuado”, las ventajas Stewardship, como las antes señaladas bajo la perspectiva de Agencia, se hacen extensivas en el planteamiento a todos los directivos miembros de la familia por el hecho de serlos, es decir, se les dota automáticamente de los rasgos extrapolados del conjunto de los “familiares”.

Si la Teoría Económica Clásica presupone que los agentes que participan en un mercado y toman decisiones, lo hacen a partir de información completa y a través de un proceso de decisión racional, la **Economía Conductual** parte de una perspectiva antagónica de esta visión del *Homus Economicus*, un ser racional que es capaz de aprender de sus errores. En sus aportaciones a este nuevo marco conceptual, Kahneman y Tversky expandieron el análisis de la teoría de toma de decisiones a situaciones más propias del mundo real. Estos autores desafiaron la idea aceptada hasta entonces de modo general por los científicos sociales, década de 1970, de que las personas actúan generalmente de modo racional, y su pensamiento es normalmente sano, y que son emociones como el miedo, el afecto o el odio los que explican la mayoría de las situaciones en las que la gente se aleja de la normalidad. Y lo rebatieron discutiendo la capacidad de los expertos para resolver adecuadamente problemas de estadística intuitiva (Tversky y Kahneman, 1971). En un experimento con un grupo de académicos de la Society of Mathematical Psychology, entre los que se encontraban dos autores de libros de estadística, observaron que los expertos exageraban mucho la probabilidad de que el resultado original de un experimento fuese replicado con éxito incluso con una pequeña muestra. Tampoco su percepción del número de observaciones que serían necesarias cuando aconsejaban a un estudiante para que un estudio tuviera representatividad

parecían acertadas. En palabra del propio Kahneman “Aquellos estadísticos no eran buenos estadísticos descriptivos” (Kahneman, 2013, p. 16).

Tversky y Kahneman estudiaron y documentaron en varias situaciones de decisión los sesgos del pensamiento intuitivo (Tversky, A., Kahneman, D., 1974), aquellos atajos que llevan al pensamiento a otorgar una respuesta que creemos obedece a un pensamiento racional, consciente, aún cuando no lo es. Y por ello el humano está tan seguro de sí mismo aún cuando se equivoca, y es más probable que alguien ajeno a la escena, un observador, detecte antes ese error que el propio sujeto que participa de la acción. Algunos de los sesgos principales descubiertos y postulados por estos autores y otros que han trabajado en el campo de la Economía Conductual desde entonces son los siguientes:

- **Sesgo de representatividad** (Kahneman, 1974). Un individuo descrito por un antiguo vecino suyo en los siguientes términos: Steve es muy tímido y retraído, siempre servicial, pero poco interesado por la gente o el mundo real. De carácter disciplinado y metódico, necesita ordenarlo y organizarlo todo, y tiene obsesión por el detalle. ¿Cómo estima la gente la probabilidad de que Steve tenga una ocupación particular de una lista de posibilidades (por ejemplo, agricultor, vendedor, piloto de aerolínea, bibliotecario o médico?). En el pensamiento heurístico con el que la persona responde a la pregunta y estima la probabilidad de que Steve sea, por ejemplo bibliotecario, la respuesta se genera vinculada al grado en el que Steve es representativo de, o semejante a, el estereotipo que el encuestado tiene para esta profesión. Pero aunque el ser humano en su respuesta asimile representatividad por similitud, la probabilidad de que Steve sea bibliotecario no se corresponde con la similitud que nuestra memoria asocia entre los rasgos descritos de Steve y el perfil que tenemos de un bibliotecario, no puede ser la respuesta correcta porque está respondiendo a una pregunta, automática e inconsciente de nuestro pensamiento, diferente. Si el pensamiento hubiese sido racional, en el ejemplo la respuesta debería obedecer al porcentaje de estas ocupaciones sobre el total de profesionales ocupados. Otra implicación de este sesgo se puede observar en **la insensibilidad al tamaño de la muestra**, un ejemplo de ello se puede observar en juicios de probabilidad posterior, es decir, sobre la probabilidad de que una muestra haya sido tomada de una población determinada y no de otra. “Imagine una urna llena de bolas, de las cuales 2/3 son



de un color y $\frac{1}{3}$ de otro distinto. Un individuo ha sacado 5 bolas de la urna, y ha encontrado que 4 son rojas y 1 blanca. Otro individuo ha sacado 20 bolas, y ha encontrado que 12 son rojas y 8 blancas. ¿Cuál de los dos individuos confiará más en que la urna contenga $\frac{2}{3}$ de bolas rojas y $\frac{1}{3}$ de bolas blancas? ¿Qué posibilidades apreciará cada individuo?”. La mayoría de la gente pensará que la primera muestra ofrece una prueba más convincente de que la urna es mayoritariamente roja, porque la proporción de bolas rojas es mayor en esta primera situación (las posibilidades posteriores correctas son de 8 a 1 para la muestra de 4 bolas rojas y una blanca y de 16 a 1 para la muestra de 12 bolas rojas y 8 blancas). El pensamiento intuitivo no tiene en cuenta el tamaño de la muestra, pese a su importancia.

- **Sesgo de disponibilidad.** Hay situaciones en las que la gente estima la frecuencia de una clase, o la probabilidad de un evento, por la facilidad con que ejemplos o sucesos acuden a su mente. Por ejemplo, alguien puede evaluar la posibilidad de que una empresa arriesgada fracase imaginando las diversas dificultades con que se encontrará. Sin embargo la facilidad con que se imaginan, o visualizan, estas dificultades no tiene por qué reflejar su probabilidad real. Y a la inversa, el riesgo de la empresa puede ser en buena medida subestimado si no resulta fácil visualizar algunos de los posibles peligros o simplemente a la persona no se le ocurre pensar en ellos. Slovic et al (cita en Kahneman, 2013, pp. 185-187) “identificaron que la facilidad con que las ideas de diversos riesgos acuden a la mente y las reacciones emocionales a dichos riesgos se hallan inextricablemente enlazadas. [...] La heurística del afecto es un ejemplo de sustitución en la que la respuesta a una pregunta sencilla (¿qué siento?) sirve de respuesta a otra más difícil (¿qué pienso?) [...]. Al recoger opiniones sobre diversas tecnologías, como la fluoración de las aguas, las plantas químicas, los conservantes de alimentos y los automóviles y pedir a los participantes listas de los beneficios y los riesgos de cada tecnología, observaron una correlación altamente negativa y nada plausible entre dos estimaciones que éstos habían hecho: el grado de beneficio y el grado de riesgo que atribuyeron a las tecnologías. Cuando mostraban una disposición favorable a una tecnología, le atribuían grandes beneficios y un riesgo asombrosamente escaso, y cuando una tecnología no era de su agrado, pensaban



solo en sus inconvenientes, y escasamente tenían en cuenta sus ventajas. Las estimaciones de riesgos y beneficios eran aún más contundentes cuando los participantes consideraban riesgos y beneficios bajo la presión del tiempo. Sorprendentemente, los miembros de la Sociedad Británica de Toxicología respondieron de manera similar: encontraban escasos beneficios en sustancias o tecnologías que pensaban que eran peligrosas, y viceversa”. Un resultado recurrente en el trabajo experimental de Kahneman, los profesionales no están vacunados ante los sesgos del pensamiento intuitivo, como mucho pueden aspirar a reconocerlos.

- **La ilusión de validez.** Para Kahneman, nuestro pensamiento intuitivo saca conclusiones a partir de una evidencia escasa, de información limitada, “lo que ves es lo que todo lo que hay”, sólo cuenta esa evidencia. Pero si con ella se construye una buena historia, la creemos. “Para algunas de nuestras creencias más importantes no tenemos la menor evidencia más allá de que las personas a las que queremos y en las que confiamos mantengan esas creencias. Si tenemos en cuenta lo poco que sabemos, la confianza que tenemos en nuestras creencias resulta absurda, y esto es esencial.” Kahneman reconoce haber sufrido esta ilusión en el tiempo en que durante el servicio militar en el ejército, y como psicólogo, tenía que evaluar a los reclutas de acuerdo a métodos desarrollados por los británicos en la II Guerra Mundial. La evidencia de que no podía prever con seguridad el éxito futuro como oficial de ninguno de aquellos reclutas resultaba abrumadora, la prueba la obtenía de la comparación entre sus predicciones y las posteriores evaluaciones de los soldados en la escuela de oficiales por sus mandos. Su capacidad para predecir los resultados futuros de los reclutas se mostraba insignificante. El propio autor reconoce que esta evidencia debía haber minado su confianza (y la de sus colegas) en sus juicios sobre los candidatos, pero no fue así. Continuaron sintiendo y actuando como si sus predicciones fuesen válidas. Incluso acuñó un término para aquella evidencia: la ilusión de validez. Años después, tuvo la oportunidad de examinar la ilusión de sagacidad aplicada al mundo de las finanzas. Los resultados de inversiones realizadas por 25 asesores anónimos de una firma de inversión durante 8 años consecutivos. El objetivo: clasificar a los asesores por sus resultados anuales y ver si entre ellas había



diferencias persistentes de aptitud, y si eran los mismos quienes año tras año obtenían mejores resultados. Calculó los coeficientes de correlación entre las clasificaciones por cada par de años (el año 1 con el 2, el 1 con el 3 y sucesivamente hasta el 7 con el 8). La media de las 28 correlaciones resultantes 0,01. Es decir, cero, no había correlación consistente que identificase diferencia de aptitud. En palabras del propio autor (Kahneman, 2013, p. 283): “al menos cuando se gestionan carteras de acciones, la firma recompensaba la suerte como si fuese una aptitud.”

- **El efecto dotación.** Richard Thaler probó que el hecho de haber adquirido la propiedad de un objeto incrementaba el valor que se le adjudicaba, al tiempo que los que no lo tienen ya no se muestran tan interesados en adquirirlo. En la primera parte del experimento los participantes debían tomar decisiones de compra o venta en función de unas asignaciones previas de valor a cada uno de los sujetos para unas fichas, que se repartirían de modo aleatorio a la mitad de ellos. La particularidad de este primer ejercicio era que cursaba con fichas con diferente valor nominal inducido (no tienen valor fuera del laboratorio, el participante sencillamente la canjea por su valor monetario al salir, por lo que negociará en el experimento con ella sin sentir ningún tipo de aprecio por la ficha en sí más allá del valor que recoge). El resultado como se esperaba era coincidente con el previsto por la teoría económica, las fichas repartidas terminaban en posesión de los sujetos que más las valoraban (recuérdese que al principio se le asignaba a cada sujeto un valor inducido diferente para la ficha). Thaler lleva la segunda mitad del experimento a cabo no con fichas, sino con un objeto real: en la tienda de la universidad adquirió tazones de porcelana con el escudo de Cornell grabado (6\$ unidad) y estilográficas en caja de piel (3,98\$), en el caso de estas últimas las cajas tenían la etiqueta del precio. La mitad de los participantes recibieron un tazón, pasaron así a ser propietarios y los demás vendedores. Todos, vendedores y compradores, lo pudieron ver y tocar. A continuación se creó el mismo tipo de mercado que en el caso de las fichas. Al igual que en el caso de las fichas, el número de operaciones prevista por la teoría económica era cercano a 11 (eran 12 los participantes en cada experimento), pero el resultado fue el esperado por los investigadores, en las cuatro repeticiones del ejercicio: 4, 1, 2 y



2. La explicación era clara, quienes habían recibido el tazón se resistían a venderlo (mediana del precio de reserva de los vendedores: 5,25\$); y quienes no lo habían recibido no se mostraban ansiosos por comprarlo (mediana de 2,75\$ en una ronda y 2,25\$ en las otras tres). El resultado con las estilográficas, que no parecían haber gustado tanto, fue parecido. Los experimentos con el efecto dotación muestran que la mayoría de las personas tienen la tendencia a quedarse con lo que ya tienen, en parte por aversión a las pérdidas: como lo tengo lo considero como mío, la venta es una pérdida. “Las personas actúan de la misma forma: se quedan con lo que tienen a menos que exista una buena razón para cambiar, o incluso aunque exista una buena razón para cambiar. En este sentido, los economistas William Samuelson y Richard Zeckhauser³⁴ acuñaron el término “sesgo del status quo” para definir este comportamiento (Thaler, 2015, pp. 228)

- **El sesgo del resultado y el efecto halo.** Fischhoff (1975; cita en Kahneman, 2013, pp. 365-367) “organizó una encuesta antes de que el presidente Nixon visitara China y la Unión Soviética en 1972. Los encuestados asignaron probabilidades a quince posibles resultados de las iniciativas diplomáticas de Nixón. ¿Estaría dispuesto Mao Zedong a recibir a Nixon? ¿Obtendría China el reconocimiento diplomático de EEUU [...]. Al regresar Nixon de sus viajes, se pidió a las mismas personas que recordaran la probabilidad que originalmente habían asignado a cada uno de los quince posibles resultados. Y lo que resultó fue muy claro. Si un posible acontecimiento se había producido, los encuestados exageraron la probabilidad que le habían asignado anteriormente. Y si el posible acontecimiento no se había producido, los participantes recordaron equivocadamente que siempre lo habían considerado improbable [...] El sesgo de la retrospección tiene efectos perniciosos en las evaluaciones de quienes toman decisiones. Induce a los observadores a evaluar el carácter de una decisión no por lo adecuado de la misma, sino según sea bueno o malo su resultado.” Aplicado al caso empresarial, Kahneman sugiere que el directivo que asume riesgos excesivos, cuando los resultados le acompañan, recibirá una recompensa primada por su acierto, y quienes habían expresado dudas serán tachados de mediocres,

³⁴ Samuelson y Zeckhauser (1998)



tímidos y pusilánimes. Un líder insensato vencedor en varias apuestas arriesgadas adquirirá un halo de presciencia y audacia. “El efecto halo es tan poderoso que la probablemente nos resistamos ahora a la idea de que la misma persona y el mismo comportamiento parezcan metódicos cuando las cosas van bien y rígidos cuando van mal. El efecto halo nos hace invertir la relación causal hacia atrás: tendemos a creer que la empresa fracasa porque el director es rígido, cuando la verdad es que éste parece rígido porque la empresa fracasa. Así es como nacen las ilusiones del entendimiento” (Kahneman, 2013, pp. 271).

EXPERIMENTAL

Bajo esta tercera perspectiva nos hemos propuesto contrastar si existe algún sesgo o trampa en el proceso de reflexión/pensamiento de los familiares propietarios del negocio que les hace tomar aquella decisión que les resulta, sin ser racionalmente conscientes de ello, como más “cómoda” -así la hemos calificado-, en lugar de aquella otra que desde un punto de vista de resultado práctico, empresarial, sería más beneficiosa.

A fin de encontrar evidencia empírica a la hipótesis propuesta hemos realizado un sencillo experimento. A tal efecto, a dos grupos de estudiantes de tercer y cuarto curso de Grado, y por tanto con el suficiente conocimiento de las cualidades y actitudes de sus compañeros/as de estudio, se les pidió de modo individual que designasen a aquel otro/a estudiante que elegirían como pareja para el proyecto de la asignatura más exigente del siguiente semestre. A continuación, y de modo que cuando respondían a la pregunta anterior no hubieran visto todavía esta nueva cuestión, se les pidió que identificasen a los dos alumnos que en su opinión realizarían el mejor proyecto en la citada asignatura.

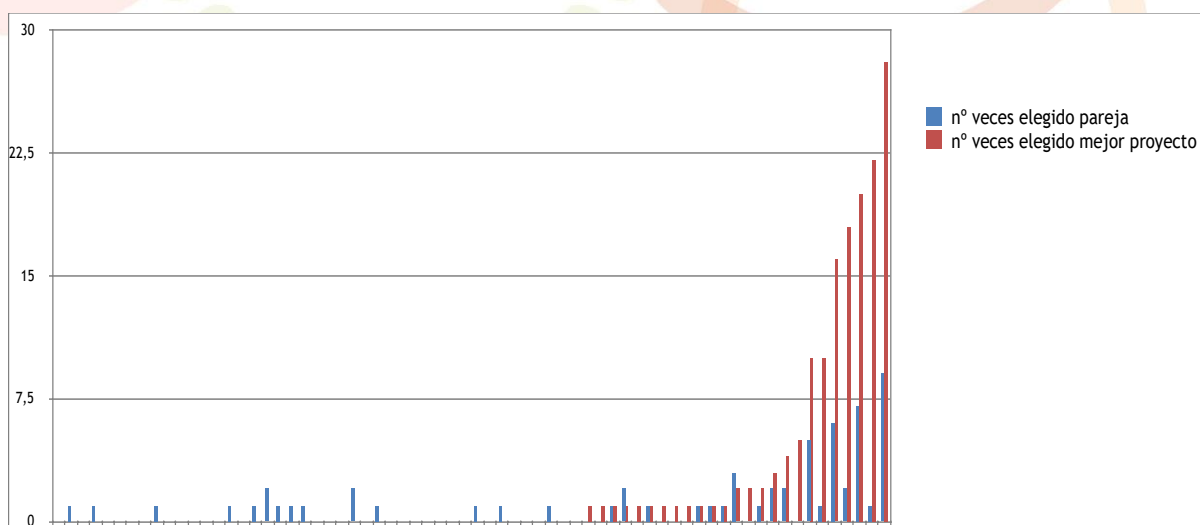
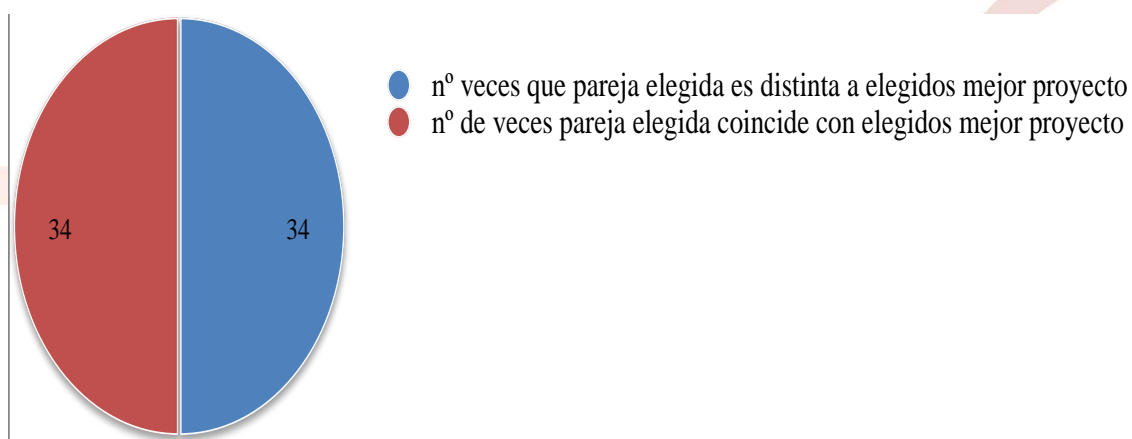
Preguntas de la encuesta:

P1. Tu nombre y apellidos

P2. Imagina que tienes que hacer un proyecto en pareja para la asignatura más complicada del próximo semestre. Identifica a quién te gustaría poder elegir como tu compañero/a (escribe su nombre y apellidos):

P3. Identifica (nombre y apellidos) la pareja de alumnos/as de tu curso que crees obtendrían mejor nota en el proyecto:

Resultados obtenidos:



Conclusiones

Los resultados muestran que los estudiantes coinciden en sus pronunciamientos al señalar a aquellos compañeros más competentes para la tarea. Sin embargo, el 50% de los encuestados habían elegido como compañero/a para el viaje a una persona diferente a los dos señalados como mejores alumnos para la tarea. ¿Por qué?, ¿qué trampa de su pensamiento les llevó a ello?, ¿valoraron conscientemente las decisiones de la elección?, ¿era su respuesta acertada para la tarea? ¿lo era para ellos? Creemos que las respuestas a estas preguntas y las reflexiones derivadas pueden ser válidas en su extrapolación a la comprensión del proceso que lleva al fundador a elegir sucesor para la dirección del negocio familiar.

Una primera interpretación de los resultados permite vislumbrar evidencia, al menos se manifiesta en el 50% de los individuos que han participado en el estudio, que ratifica que el proceso de decisión está más influido por variables emocionales, o del pensamiento intuitivo, que por variables racionales, si entendemos como tales aquellas que proporcionarían al estudiante un mayor retorno o beneficio (en el estudiante el beneficio académico en la evaluación sería el equivalente al beneficio económico en las decisiones de la vida profesional).

Podría objetarse que aun siendo capaces de identificar a los compañero más competentes para la tarea (como muestra la concordancia de respuestas centradas en cinco estudiantes, tres de un curso y dos del otro grupo encuestado), no los eligen por cuestiones de carácter o dificultades de estos estudiantes para las relaciones personales, pero si se observan con detalle las respuestas se puede interpretar que éste sería el caso concreto de uno de los estudiantes, el elegido en segundo lugar en cuanto a mayor frecuencia como más competente para el trabajo, y que sin embargo sólo es elegido por una persona como compañero de viaje para la tarea. Los otro cuatro estudiantes señalados como más competentes por sus compañeros muestra un grado suficiente de elección como compañeros para el proyecto que creemos permite descartar esta interpretación.

Es por ello que no vislumbramos déficits o carencias de los estudiantes elegidos como más competentes para hacer un buen trabajo que permitan explicar el por qué no son elegidos como compañeros para el proyecto de modo mayoritario. No es por tanto el

retorno de beneficio que recibirán los estudiantes el que dicta su actuación, al contrario, el 50% de los encuestados elige con criterios diferentes a los que se podría asumir como racionales, competencia y capacidad para hacer un buen trabajo en equipo.

Entendemos que los resultados son así concordantes con los postulados de la economía conductual, ha sido un sesgo intuitivo de nuestro cerebro, una decisión emocional de la que no somos ni siquiera conscientes, la que nos ha llevado a elegir a la persona con la que afrontaremos el proyecto más importante y trascendente que el futuro inmediato nos depara. Nos atrevemos a llamarle “**sesgo de comodidad**”, pues comodidad en el trabajo y relación es lo que creemos prima en el proceso de decisión de nuestro cerebro, y lo hace frente a la que debería haber sido la decisión que nos llevaría a realizar un mejor proyecto, y por tanto obtener un mejor beneficio “económico”. **¿Cómo actuará el fundador al elegir sucesor al frente de su empresa?** Tanto en el caso de elegir a la persona entre los miembros de su familia, como de hacerlo entre aquellos que ya trabajan en la empresa y a quienes conoce y gozan de su confianza, ¿podemos inclinarnos a pensar que actuará de modo diferente a como lo han hecho los estudiantes del experimento? ¿Rechazará su cerebro intuitivo las presiones subconscientes que le susurran el nombre con el que se siente más cómodo consigo mismo en la elección y atenderá únicamente a los argumentos más racionales y a los intereses puramente objetivos de desarrollo del negocio y valor a largo plazo para el accionista?

Referencias

Barney, J.B. (1990): “The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?”, *Academy of Management Review*, 15, 382-393.

Davis, J.H.; Shoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997): “Towards “stewardship” theory of management”, *Academy of Management Journal*, 22, 1, 20-47.

Donaldson, L. (1990a): “The ethereal hand: organizational economics and management theory”, *Academy of Management Review*, 15, 369-381.

Eisenhardt, K.M. (1989): “Agency Theory: an assessment and review”, *Academic of Management Review*, vol. 14, nº 1.

- Fama, E.; Jensen, M.C. (1983): “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*. 26, 325-344.
- Fischhoff, B. (1975): “Hindsight-Foresight: The Effect of Outcome knowledge on Judgment Under Uncertainty”. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, nº 3: 288.
- Kahneman, D. (2013): “Pensar rápido, pensar despacio”, ed DeBolsillo.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1973): “On the Psychology of Prediction”. *Psychology Review*, 80, pp. 237-251.
- Samuelson, W.; Zeckhauser, R.J. (1998): “Status Quo Bias in Decision Making”. *Journal of Risk and Uncertainty*, nº 1: 7-59-
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.D.; Buchholtz, A.K. (2001): “Agency relationships in family firms”, *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Simon, H.A. (1957). “Models of man”. John Wiley.
- Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1996). “Atributos ambivalentes de la empresa familiar”. *Family Business Review*, vol. 11, nº 1: 47-74.
- Thaler, R. (2015). “Todo lo que he aprendido con la psicología económica”, ed. Deusto.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1971). “Belief in the law of small numbers”. *Psychological Bulletin*, 76, 105-110.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1974): “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases” *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.





II. PARTE GOVERNANCE E FAMÍLIA EMPRESÁRIA



A importância dos modelos de *ownership* nas empresas familiares

Luís Pedro Oliveira

CCR – Sociedade de Advogados, SP, RL³⁵

lpo@ccrlegal.pt

Resumo

A empresa familiar é uma realidade muito complexa, que implica, desde logo, a existência de uma vontade sucessória da qual decorra a transmissão da empresa de uma geração para outra. A sucessão na empresa familiar acarreta, ainda que de forma progressiva, uma transição geracional, que representa um momento fulcral para a sobrevivência ou não da empresa, pelo menos como empresa familiar. Os estudos têm demonstrado que apenas uma pequena parte das empresas familiares chega à terceira geração. Por esse motivo, planejar as transições geracionais é essencial. Esse planeamento exige tempo e conhecimento sobre os principais desafios com que a empresa se pode confrontar nessas fases. Esses desafios têm diversas manifestações, pelo que é necessária uma visão global dos problemas e das possíveis soluções. Essas soluções têm impacto a vários níveis. Dois deles são muito falados: o modelo de *governance* da empresa familiar (que é vertido frequentemente em acordos parassociais, isto é, acordos entre sócios/acionistas, e nos estatutos sociais das empresas, na medida do que seja legalmente admissível) e as estruturas da família (que conduzem à preparação de protocolos familiares, que têm a função de constituições ou leis fundamentais das famílias). Outra vertente, menos falada, é a definição do modo como o capital da empresa familiar é detido pela família, encontrando-se quatro grandes modelos – i) proprietário-empresário, ii) parceria, iii) diluído ou colaborativo e iv) concentrado. O conhecimento destes modelos é essencial para a organização da empresa familiar e tem um impacto relevante na definição do modelo de *governance* e na criação das estruturas da família, pelo que nenhum destes aspetos deve ser descurado em detrimento doutros.

³⁵ A CCR – Sociedade de Advogados, SP, RL é uma sociedade de advogados independente e membro do conjunto de entidades que presta serviços de advocacia no âmbito da *network* internacional das firmas PwC e que tem escritórios em Lisboa e no Porto.



Palavras chave: Transição geracional, *governance*, acordo parassocial, protocolo familiar, modelos de detenção de capital.

1. Quando a empresa se torna familiar

A noção do que seja uma empresa familiar não é tão simples quanto, aparentemente, poderia parecer. Um empresário, casado e com filhos, que seja o único sócio de uma empresa será dono de uma empresa familiar? A resposta imediata poderia ser sim. Mas sê-lo-á?

Alguém poderia ser tentado a dizer que caberia ao Direito qualificar a empresa como familiar ou não familiar. Afinal ao Direito interessa saber o que é uma empresa, como pode uma empresa constituir-se, por que regras deve reger-se ou como pode dissolver-se. Interessa-lhe igualmente saber quem pode ser sócio de uma empresa, atribuir-lhe um conjunto de direitos e também de deveres, alguns dos quais são imperativos ou não admitem renúncia; toca outrossim ao Direito estabelecer quem pode e como deve a empresa ser administrada, ou mesmo estabelecer normas sobre quem deve fiscalizar a sua atividade e a atuação dos seus órgãos.

Porém, o Direito não dispõe de uma definição de empresa familiar. Saber do envolvimento de uma certa família na detenção do capital ou na administração de uma empresa é algo que lhe é, no essencial, alheio. Tal como lhe é indiferente, para efeitos da caracterização de uma empresa como familiar, a determinação de quem deve ser considerado “família”, sabendo-se que, no âmbito das empresas familiares, o conceito de “família” é extremamente diverso e, seguramente, diferente do conceito social de “família”.

Não cabendo ao Direito contribuir, pelo menos de forma determinante, para a construção deste conceito, sem que porém se neguem os quadros de análise que pode assegurar, caberá à Economia ou à Sociologia fazê-lo, a primeira porque estuda a atividade económica, ou seja, a produção, distribuição e consumo de bens e serviços

(ambiente no qual, por definição, as empresas se movem), a segunda enquanto ciência que estudo o comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em associações, grupos e instituições (de que as empresas e as famílias são uma óbvia manifestação)? Talvez não de forma autónoma e estanque.

De facto, a realidade da empresa familiar é complexa, pluridimensional e variável, como facilmente resulta de uma rápida análise empírica, a qual será, acima de qualquer outra, a abordagem essencial deste texto, porquanto o mesmo resulta muito mais da nossa experiência profissional enquanto advogado e do contínuo contacto com aquela realidade, do que com um qualquer estudo ou abordagem académica sobre a mesma.

Assim, e porque não é nosso objetivo fixar uma definição de empresa familiar, cremos poder afirmar que a empresa familiar existe a partir do momento em que a geração fundadora da empresa vê os seus filhos revelar interesse pela sua atividade e em nela ter uma voz ativa (Pontet/Aronoff/Mendoza/Ward, 2012, 1).

Com base nesta afirmação conseguimos ensaiar uma resposta à pergunta inicial deste texto: *Um empresário, casado e com filhos, que seja o único sócio de uma empresa será dono de uma empresa familiar?* Parece-nos que a resposta é, afinal, não.

Não enquanto não houver interesse de outros membros da família no negócio desenvolvido pelo fundador da empresa e, assim, interesse em misturar a realidade da família na realidade do negócio e em assegurar que a geração seguinte da família pretenderá suceder ao fundador na empresa.

Não enquanto a empresa não for ela própria identificada com uma determinada família, com os seus membros e com os seus valores.

Não enquanto o fundador se sentir totalmente livre para vender ou entregar o controlo da empresa a terceiros estranhos à família.

Em suma, não enquanto o negócio não envolver outros membros da família do fundador (ainda que não necessariamente na administração ou, numa primeira fase, na estrutura de capital da empresa), enquanto não existir numa lógica de continuidade em que os filhos (ou outras pessoas que, no contexto de uma determinada família, são como tal considerados) sentem a empresa também como sua, enquanto não se equacionar a

sucessão de uma geração por outra e a empresa puder passar a ser encarada como uma espécie de legado do fundador aos seus filhos.

A existência de uma lógica de continuidade acaba, aliás, por ser natural: quem cresceu a ouvir falar da empresa e nas vitórias da empresa tem tendência a querer fazer parte desse projeto vencedor, aliás mais resguardado e protegido do que o mundo empresarial em geral; o papel social que a empresa desempenha é a marca da família e um elemento congregador e perpetuador da família; a vontade de impor mudanças que caracteriza os mais jovens encontra na empresa um espaço natural de afirmação.

2. A sucessão geracional e a sobrevivência da empresa familiar

Aqui chegados, alcançamos o pressuposto básico que deu origem à redação deste texto: a sucessão ou transição geracional na empresa familiar. Assumindo que a lógica de continuidade existe na empresa, é preciso cuidar da transição de uma geração para a outra, assegurar que a mesma se pode concretizar com o menor impacto negativo para a família, para a empresa familiar e para os que nela trabalham ou dela dependem.

Efetivamente, a sucessão é um momento fulcral na história de uma empresa familiar. Mas, como vários dados estatísticos tem demonstrado (e a que aludiremos adiante), não basta a existência de um desígnio sucessório.

Por muito que pareça normal que a empresa passe das mãos do fundador para a dos seus filhos, a sucessão envolve – aliás, requer – muito esforço e planeamento por parte da família, muito particularmente quando a sucessão implica a passagem do negócio para dois ou mais filhos, que é um cenário típico. Na realidade, quanto maior for o número de sucessores (algo naturalmente ainda mais evidente numa segunda transição geracional), maior será a diversidade de interesses e de formas de estar dos elementos da família e, assim, potencialmente mais complexa a sucessão.

Esta complexidade revela-se em resultados de diversos estudos dedicados à temática da transição geracional nas empresas que têm revelado que a vida de uma empresa familiar tende a não ultrapassar a terceira geração. Por exemplo, um estudo

realizado em 2016 revelou que apenas 30% das empresas familiares sobrevive à mudança da primeira geração para a segunda geração (de pais/fundadores para filhos/irmãos), 12% à passagem para a terceira geração (de filhos/irmãos para netos/primos) e 3% à transição para a quarta geração³⁶.

São números que demonstram, de forma inescapável, quão desafiante pode ser uma transição geracional, que é um problema com que, com crescente probabilidade, um conjunto importante de empresas familiares fundadas pela geração dos *baby boomers* (ou seja, os nascidos entre 1946 e 1964) irá ou está a deparar-se, não tivessem aqueles alcançado, ou próximos de alcançar, a idade da reforma.

São números que evidenciam, também, que, por muito que à empresa familiar estejam normalmente associados fatores e valores distintivos como a resiliência e carácter pessoal, tal não significa que seja fácil assegurar a sua sobrevivência enquanto empresa familiar (o que é distinto de assegurar a sobrevivência da empresa, que pode viver nas mãos de um investidor ou de um concorrente).

3. Momentos de transição geracional e seus desafios

Sendo um momento de passagem complexo, a transição geracional exige um elaborado planeamento que permita lidar com os desafios dos processos de sucessão e que se podem, no fundamental, reduzir a dois momentos: um primeiro, que é a passagem da primeira para a segunda geração; um segundo, que consiste na passagem da segunda para a terceira geração. A partir daí, qualquer mudança de geração, já tenderá, pelo menos no plano conceptual, a confrontar-se com estímulos semelhantes àqueles com que a empresa familiar se deparou aquando da segunda transição geracional. Quando bem planeada, a transição não tem por que ser um problema – aliás existem múltiplos casos de sucesso de famílias que perseveraram após múltiplas transições geracionais³⁷. Em todo o caso, como

³⁶ Cf. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession.html>

³⁷ Para ver algumas histórias de sucesso, cf., por exemplo, <http://www.grievity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html> (que se refere a uma empresa portuguesa, como é o caso da J.B. Fernandes, fundada em 1778) ou <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/family-business-survey-case-studies.html>.

em certo sentido parece evidente, a transição geracional assume características diferentes em função do número de pessoas envolvidas, sendo normalmente a necessidade de “partilhar” a empresa familiar com, pelo menos, mais de cinco pessoas o número que despoleta a primeira grande diferença de abordagem no planeamento da passagem da empresa familiar do fundador para os filhos (Aronoff/Ward, 2011, 48).

Isto demonstra como cada sucessão pode ser diferente em resultado de múltiplos fatores e como a aplicação dos quadros-conceptuais típicos de uma primeira e segunda transições geracionais nem sempre são imediatamente aplicáveis: se um fundador tem dois ou três filhos e estes vêm a assumir o controlo/gestão da empresa, estamos perante um processo típico de passagem da primeira para a segunda geração; porém, se um fundador tiver oito filhos que lhe sucederão, já será aplicável pelo menos parte das ideias-chave das segundas transições geracionais; o mesmo acontecendo quando a empresa passa da avó para o filho e do filho para a neta sem que tenham existido mais membros na família, caso em que o momento de transição, que poderia ser difícil em muitas famílias, se torna bastante menos exigente.

Assumindo o confronto com quadros típicos de transição geracional, esses dois momentos podem resumir-se, numa primeira etapa, à necessidade de construir uma “parceria” entre irmãos e, num segundo momento, a um processo de “colaboração” entre primos, os quais têm características muito diferentes.

Os irmãos têm os mesmos pais, os primos têm pais diferentes. Os irmãos partilham experiências de vida em comum, desde logo, viver na mesma casa, ao passo que os primos têm experiências de vida mais variadas entre si e até a de viver em cidades ou países distintos. Entre irmãos tende a existir uma rivalidade mais intensa do que entre primos, ao mesmo tempo que os irmãos tendem a sentir-se mais responsáveis pelo bem-estar uns dos outros do que os primos. Os irmãos tendem a estar mais presentes na empresa familiar e a ocupar posições de chefia com frequência, enquanto que na fase dos primos já só uma parte deles trabalhará na empresa familiar, sendo as posições de chefia progressivamente mais vezes ocupadas por elementos externos à família. Os irmãos que trabalham na empresa tendem a ser pagos de forma igualitária e a ter a mesma participação no capital da empresa; já os primos tendem a ser pagos a valor de mercado e com base no mérito, podendo ter participações muito díspares entre si no capital social da empresa. Os irmãos

tendem a contribuir para o crescimento da empresa familiar, enquanto aos primos tendem a comprometer-se com um grupo de diversas empresas em que a empresa familiar, entretanto, se transformou (Aronoff/Ward, 2011, 9-10). Os irmãos tendem a ser e a sentir-se “obrigados” a estar na empresa familiar, enquanto que os primos tendem a “escolher” estar envolvidos no negócio e têm os desafios de perceber se querem estar juntos no negócio e, se sim, porquê, bem como o de adotar uma postura de interesse efetivo pela sociedade, mesmo quando podem estar mais afastados da gestão corrente, combatendo um comportamento passivo de “senhorio” que se limita a recolher periodicamente as rendas.

Assim, se entre irmãos existe normalmente uma relação próxima que promove uma parceria em que as decisões são tomadas muitas vezes por consenso ou unanimidade, a convivência entre primos é, por natureza, mais distante e requer um processo de institucionalização da família em que a discussão termina com um processo de decisão por maioria. Deste modo, tendencialmente, a primeira transição geracional implica um conjunto de regras menos intenso e detalhado do que a segunda transição geracional.

É algo que não significa que a primeira transição geracional seja mais fácil. Com efeito, é preciso assegurar uma passagem de um modelo centrado num único empresário e na decisão individual desse único empresário (ou casal de empresários) – para quem não será aliás fácil “prescindir” da empresa, que não raro encarará quase como se de um membro da sua “família” se tratasse –, para um modelo de dispersão entre vários empresários que tomarão decisões com base num processo colegial, o que impõe, pela primeira vez na história daquela concreta empresa familiar, o estabelecimento de regras formais que permitam dar suporte a um quadro decisório colegial composto por pares e que promovam a compatibilização de mais do que uma opinião. Além disso, não se podem esquecer diferenças de idade e rivalidades entre irmãos que os obriga a entender as razões por que podem formar um núcleo coeso e independente, que consiga, com base no legado do fundador, consolidá-lo e desenvolvê-lo, escolher um líder e pôr de parte conflitos ou apatias familiares, que são muitas vezes o motivo da destruição de uma empresa familiar do que os problemas diretamente relacionados com o negócio (Pontet/Aronoff/Mendoza/Ward, 2012, 64).

Com maior ou menor graus de formalização, as empresas familiares tendem a ter alguma consciência da necessidade de planejar a sucessão, a qual não tem lugar segundo quadros conceptuais muito rígidos pois é necessário adequar as soluções (designadamente jurídicas) à realidade de cada família. Não obstante, muitas não dispõem de um plano de transição formal, até porque são processos que, por abordarem questões difíceis para as famílias e os seus membros, por vezes acabam por não se concluir. Por isso, na discussão do plano sucessório, mais do que começar a discussão por abordar questões muito concretas sobre o modo como se pretende organizar a família na empresa, em que as divergências mais facilmente se manifestam, é essencial promover um diálogo sobre os motivos por que a família e a empresa são importantes e sobre os valores distintivos de ambas em que os diversos membros da família se reveem e de que se orgulham, como forma de encontrar uma base-comum sobre a qual todos possam construir algo sólido.

4. As questões que se abordam na transição geracional

Esse planeamento coloca um conjunto de questões que começa, desde logo, por abordar quando deve promover-se o plano e, bem assim, quem deve estar presente e contribuir para a discussão desse plano.

Uma vez respondidas as duas primeiras interrogações, as empresas familiares dedicam-se – e, por conseguinte, os consultores das empresas familiares³⁸ – a discutir o conteúdo desse plano e, assim, acabam por abordar um amplo conjunto de questões, tais como:

- a) Quais são os valores essenciais e distintivos da família? Qual a “marca” intangível da família, nomeadamente na comunidade em que se insere?

³⁸ Estas equipas, que devem ser multidisciplinares, na medida em se abordam temáticas não exclusivas de apenas um certo tipo de consultor, devem incluir sempre advogados, porquanto as soluções encontradas devem ser, e são-no com muito frequência, formalizadas em contratos cuja construção deve ser acompanhada por advogados, a fim de assegurar a necessária correspondência entre as soluções encontradas e julgadas boas e o quadro legislativo em vigor, nomeadamente no que respeita à validade jurídica das soluções encontradas e à capacidade de execução prática dessas regras, que é essencial.

- b) Quem deve ser considerado família? Só consanguíneos? Os cônjuges devem ser considerados família? Se sim, o que acontece em caso de divórcio? Regras sobre convenções antenupciais?
- c) Qual deve ser o modelo de *governance* da empresa? Deve instituir-se um conselho de administração progressivamente mais profissional? Qual o número de membros da família que pode integrar o conselho de administração? Um ramo familiar deve ter o direito de nomear um representante? Quem deve ser nomeado Presidente do Conselho de Administração? Deve haver rotatividade entre os membros da família? Os mandatos deverão ter uma duração? Deverá ser permitida a recondução num cargo? Se sim, com algum limite de número de mandatos? Como deve ser nomeado o Presidente da Mesa da Assembleia Geral?
- d) Como podem os membros da família participar no *governance* da empresa familiar? Devem ser estabelecidos critérios de elegibilidade? Se sim, quais? Exigência de certo grau de habilitações, conferidos por certas universidades? Em que áreas devem ser feitos esses estudos? Deverá exigir-se um período a trabalhar fora da empresa familiar? A admissão deverá depender de convite ou, pelo contrário, de uma candidatura? Deverá a candidatura ser anónima? Um familiar com menores qualificações poderá ser preferido em detrimento de um elemento externo à família, mas mais qualificado?
- e) Deve um membro da família poder trabalhar na empresa celebrando um contrato de trabalho? Poderá apenas assumir funções de chefia em estruturas diretivas ou, pelo contrário, poderá ocupar qualquer posto de trabalho na empresa? Como deverá ser avaliado? Quem pode despedir um membro da família cujo comportamento como trabalhador justifique esse despedimento?
- f) Quais deverão ser os quóruns constitutivos e deliberativos exigidos nos órgãos sociais? Faz sentido sujeitar matérias de importância fulcral para a operação da empresa familiar, tais como a aprovação de um plano de negócios, a uma deliberação da Assembleia Geral?
- g) Qual deverá ser a política de distribuição de dividendos? Imperará uma lógica de investimento que aumente a liquidez da empresa, mas retire liquidez às participações sociais? Ou, pelo contrário, deve promover-se uma lógica de remuneração dos acionistas?



- h) Que impedimentos devem ser colocados à venda de participações sociais? Devem instituir-se pactos de preferência? Faz sentido impor deveres de primeira oferta, que permitam abordar cenários de venda de participações sociais primeiro entre os membros da família? Um conjunto de acionistas que formem uma maioria deve poder arrastar o conjunto de acionistas minoritários na venda das suas participações a terceiros, sendo-lhes, portanto, conferido um direito de *drag along*? Em contrapartida, deverá conceder-se um direito de *tag along*?
- i) Que mecanismos de liquidez das participações sociais devem ser criados? Poderá um membro da família vender a sua participação através do exercício de um *put option*? Se sim, sobre toda a sua participação ou apenas de uma parte dela? Mediante que valorização? Qual deverá ser o modo e prazo de pagamento?
- j) Que mecanismos de apoio à família devem ser criados? Criação de um fundo familiar diretamente na empresa? Ou, pelo contrário, deve esse fundo ser criado pelos próprios membros da família fora da esfera da empresa? Se sim, como deve este ser financiado? Em caso de doença grave, poderá um membro da família pedir apoio? E apoio na formação ou para a criação de novos negócios? Deverá ser concedido e, se sim, em que condições? Deverá esse negócio fazer parte da estrutura do grupo societário da empresa familiar ou pertencer apenas a quem o desenvolveu, ainda que com financiamento da família?
- k) Quais deverão ser as consequências de um incumprimento das regras estabelecidas pela família? Amortização das ações? Com que valorização? Aplicação de uma penalidade? Qual deverá ser o montante?

Em resultado destas discussões, as famílias criam um conjunto de documentos que estabelecem as regras de convivência da família e que podem ter naturezas diversas – designadamente em função da dimensão da família –, pelo que pode existir apenas um acordo parassocial celebrado entre os membros da família que sejam acionistas da empresa, com a adaptação possível dos seus estatutos sociais; ou pode revelar-se necessário que este acordo parassocial de acionistas conviva com um protocolo familiar, destinando-se o primeiro a cuidar da empresa da família e o segundo à institucionalização da própria família, com base no qual podem ser criadas assembleias de família, comités ou comissões de família, ou criadas regras sobre o desenvolvimento de um projeto filantrópico da família, e que funcionará como uma espécie de constituição ou lei

fundamental da família, estabelecendo as regras mais essenciais a que todas as demais regras, constantes de documentos por natureza com maior grau de detalhe (acordo parassocial e estatutos sociais), devem submeter-se e respeitar. Das discussões destes documentos resulta, igualmente e com frequência, a necessidade de formalizar outros documentos, tais como, a título meramente exemplificativo e não exaustivo, doações, a fim de integrar os membros das novas gerações no capital social da empresa familiar, ou testamentos, para acautelar as partilhas aquando do falecimento de membros da família, ou ainda seguros de vida, que podem ser um instrumento de divisão patrimonial interessante em alguns casos.

5. Principais modelos de detenção de capital

A forma como a família detém as participações sociais da empresa familiar (a que, adiante, por simplicidade, aludiremos como ações) não se discute – ou assinala com frequência suficiente – como um dos principais temas no planeamento da transição geracional.

Com efeito, a temática do *governance* da empresa familiar é amplamente debatida, mas cuida-se pouco, no debate, do impacto que o modo como as ações da empresa são detidas pela família pode ter num processo de transição geracional.

De facto, inicialmente a empresa será detida por um único empresário ou casal de empresários, o que é uma estrutura simples. Todavia, quando se torna necessário que os filhos acedam ao capital social, o modo como as ações são transmitidas e detidas já não é um tema periférico. Muito menos ainda quando se passa à terceira geração.

Assim, a pergunta básica nem é a de saber como é que a família detém o seu negócio, pois a resposta típica (e, aliás, básica) será, em Portugal, através de uma sociedade por quotas ou de uma sociedade anónima. A pergunta deve ser “quem é o dono dessa sociedade e quem pode ser o seu dono?” E é igualmente necessário saber o que significa para um membro da família ser dono da empresa familiar.

O modo de detenção de uma empresa familiar não é indiferente para o negócio. Por exemplo, numa sociedade anónima sem qualquer tipo de acordo parassocial, ou de



restrição à transmissão de ações (desde que legalmente admissível) estabelecida nos estatutos sociais, o controlo sobre quem é titular das ações e a proteção contra a venda indesejada de ações a terceiros não é, juridicamente, controlável, ainda que se possa controlar a identidade dos acionistas. Numa sociedade por quotas esse controlo é mais fácil. Mas o simples facto de existir uma regra supletiva que impõe que uma cessão de quotas seja precedida do consentimento da sociedade, que poderia parecer uma proteção, pode não conferir proteção suficiente, porquanto, em caso de não autorização da venda, a sociedade fica obrigada a promover a compra das quotas que são objeto de autorização para venda, seja por si própria (dentro dos limites da lei), seja por outros sócios ou mesmo por terceiros.

Fica, pois, patente que as regras e o modo como são detidas as participações sociais não são aspetos irrelevantes. Pelo contrário, é algo de que os membros da família devem ter perfeito conhecimento.

Mais do que as regras relativas à detenção do capital social, queremos abordar o modo da sua detenção e, assim, chamar a atenção para os principais modelos de detenção de capital que podem configurar-se. Como todas as categorizações, veremos que as mesmas não são estanques (diferentes modelos partilham entre si características), bem como que nenhum modelo é necessariamente bom ou mau para uma dada empresa familiar (que pode adotar um modelo próprio que sintetize mais o que um dos modelos).

Cremos que podem ser identificados, na realidade empresarial portuguesa, quatro grandes modelos de *ownership*³⁹:

³⁹ Seguimos de perto os modelos propostos por Josh Baron e Rob Lachenaer, que, no seu artigo para a Harvard Business Review (*The 5 Models of Family Business Ownership*, disponível em <https://hbr.org/2016/09/the-5-models-of-family-business-ownership>), identificam um quinto modelo – o modelo de capital aberto ao público (*public model*). Neste a família apenas detém uma parte do capital social da empresa familiar e encontra-se muito desligada da sua atividade, atuando e estando envolvida apenas como acionista, nomeadamente na escolha dos membros do conselho de administração. A empresa familiar funcionará como uma qualquer empresa em que o capital social se encontra muito disperso mesmo

- a) Proprietário-empresário (*owner-operator*);
- b) Parceria (*partnership*);
- c) Diluído ou colaborativo (*distributed*);
- d) Concentrado (*nested*).

5.1. Modelo proprietário-empresário (*owner-operator*)



O primeiro modelo – *owner-operator* – é, essencialmente, característico do momento fundacional da empresa familiar.

O empresário fundador da empresa constitui uma sociedade comercial, desenvolve a sua atividade e é o seu único acionista.

O modelo de *governance* da empresa é tipicamente informal, concentrando o fundador o poder de decisão sobre as principais matérias da gestão da empresa. É ele a imagem interna e externa da empresa.

Como modelo de sucessão numa empresa familiar tem, porém, uma duração em princípio limitada. Com efeito, se como modelo pode funcionar perfeitamente numa transição geracional em que apenas uma pessoa suceda ao fundador, basta que, no negócio

entre terceiros estranhos à família, muitas vezes em resultado de abertura do capital social da empresa familiar em bolsa de valores.

Não nos alongamos muito na abordagem deste modelo, na medida em que entendemos que a sua aplicação em Portugal será muito residual e porque o modelo acaba por estar bastante identificado com as características do modelo concentrado nos termos que exporemos adiante.

Tal não significa, porém, que a realidade das empresas familiares se restrinja a pequenas e médias empresas. Sendo muitas das empresas familiares portuguesas pequenas e médias empresas, muitas das maiores empresas portuguesas têm, com efeito, uma base claramente familiar. Assim, quando em Portugal se trata de assegurar a sobrevivência de empresas familiares, acautela-se a preservação do património e da riqueza nacionais, com elevado impacto na economia portuguesa, nomeadamente ao nível do emprego, e, assim, no bem-estar geral das populações.

familiar, possam suceder dois filhos para que possa ser posta em causa a utilidade do modelo para uma empresa.

Como modelo funciona, pois, apenas enquanto for admissível que a empresa passe de um fundador (ou casal fundador) para um único filho, ou no caso, hoje em dia muito atípico, da aplicação de uma lógica dinástica (ou de morgado), em que apenas a um filho seja dada a oportunidade de suceder no negócio, desde que, de acordo com as regras sucessórias decorrentes da lei, outros filhos possam ser devidamente compensados, o que nem sempre é simples, nem que seja porque a empresa familiar tende a concentrar uma parte muito significativa do património pessoal do fundador.

Parece-nos claro que, existindo pelo menos dois filhos, dificilmente este modelo de detenção do capital poderá manter-se no momento da primeira transição geracional, pois não será típico encontrar um sistema – considerado justo pela própria família e, portanto, acolhido pela família – que justifique que o negócio da família passe necessariamente apenas para um dos vários irmãos.

Sem prejuízo, poderá haver casos em que este modelo é aceite pela família. Tudo dependerá das circunstâncias concretas da mesma. Uma situação mais comum seria aquela em que, do conjunto dos filhos, apenas um manifestasse interesse em manter o negócio do fundador, preferindo os outros ser “poupados” à necessidade de continuar o negócio, desde logo por não estarem preparados ou interessados na sua continuidade.

Sendo possível, as dificuldades que o modelo coloca têm que ver essencialmente com o momento específico da transição geracional, porque, sucedendo apenas um filho, ou havendo um único filho, o modelo tem a vantagem de permitir que o negócio continue sem maior perturbação do que a decorrente da mudança de líder, o que em si já não é de somenos.

Mas a empresa fica inune a conflitos familiares entre irmãos e, assim, isenta da necessidade de instituir procedimentos formais da presença da família na empresa, sem prejuízo de o novo líder poder entender profissionalizar a empresa, desde logo se o próprio tiver vários filhos e entender não aplicar a referida lógica dinástica.

5.2. Modelo de parceria (*partnership*)



O modelo de parceria ou *partnership* entre irmãos é o modelo mais comum após a primeira transição geracional. O fundador passa a empresa para o conjunto dos seus filhos, que trabalham em conjunto na empresa, liderando-a (ainda que um possa assumir, de forma formal ou de facto, a função de líder principal), sendo os únicos que dela beneficiam economicamente.

Impera neste modelo uma lógica igualitária, que implica a existência de um conjunto mais ou menos denso de regras que permitam a convivência dos diversos irmãos na empresa, ainda que essas regras possam ser ainda substancialmente informais.

Com efeito, os processos de formalização são, com frequência, pelo menos inicialmente olhados como burocráticos e desnecessários, pelo que apenas com a passagem do tempo e a confrontação com a real necessidade de encarar a próxima transição geracional surge a consciência de que a formalização é, efetivamente, necessária.

Aquela lógica paritária faz com que, normalmente, este modelo reúna as seguintes características:

- a) Cada irmão tem uma participação idêntica no capital social;
- b) Cada um dos irmãos está envolvido no negócio (com ou sem atribuição de pelouros concretos ou de áreas de negócio);
- c) As posições de liderança e chefia da empresa familiar são, no essencial, ocupadas pelos irmãos sem que lhes tenha sido exigida uma especial preparação



para o cargo e sem que, na sua admissão, tenham concorrido com elementos externos à família;

d) A cada irmão corresponde um ramo familiar, pelo que todos os ramos familiares têm um único, mas sempre um, representante nos órgãos sociais da empresa e no processo de tomada de decisões;

e) A atuação dos irmãos não está sujeita a processos de avaliação de desempenho ou, caso estejam, estes tendem a ser muito incipientes ou a deles não resultar nenhuma consequência relevante;

f) Salvo acordo entre todos os irmãos, os irmãos recebem todos exatamente a mesma remuneração pelo trabalho desempenhado na empresa familiar e, também, na qualidade de acionistas da sociedade;

g) A liderança da família é partilhada por todos os irmãos, sendo que, mesmo nos casos em que um deles assume liderança, a mesma é relativamente informal; e

h) O processo decisório implica, quase sempre, o consenso, a unanimidade.

Como facilmente se poderá concluir da enumeração destas características, este modelo apresenta várias vantagens.

A coesão é uma das principais. O facto de os irmãos estarem todos presentes, terem o mesmo grau de informação e de acesso à informação, disporem da mesma possibilidade de contribuir para as decisões da empresa e a necessidade de alcançar consensos sobre todos os assuntos da vida da empresa pode tornar o funcionamento da empresa muito estável, envolvendo um forte compromisso de cada um dos irmãos com a empresa e com as decisões nela tomadas que dificilmente existirá num sistema em que as decisões se tomem por maioria.

Ao mesmo tempo, a relativa informalidade do modelo confere-lhe alguma flexibilidade e rapidez. Além disso, a boa relação entre os irmãos que o modelo acarreta e, bem assim, a facilidade em alcançar consensos, transmite confiança e constitui, ainda, uma marca ou legado muito importante que os irmãos podem passar à geração seguinte, composta por primos.

Porém, se o modelo de parceria pode ter muitas vantagens, supõe também um conjunto de problemas. A necessidade de alcançar consensos em todas as matérias torna

o processo decisório tendencialmente mais demorado e menos condescendente com a implementação de mudanças estruturais na empresa, visto que haverá sempre o irmão mais cauteloso que impedirá a mudança.

Contudo, os principais problemas surgirão quando se verificarem conflitos inultrapassáveis entre os irmãos, algo que se pode tornar particularmente penoso quando o número de irmãos for par e não for possível, em caso de empate na tomada de decisões importantes, encontrar-se, pelo menos, um modo de desbloqueio através de decisão maioritária.

Podem surgir, igualmente, problemas, quando os irmãos não funcionarem verdadeiramente como uma parceria e um dos irmãos assumir um destaque tal em relação aos demais que uma situação de igualdade deixa de fazer sentido. O mesmo acontecerá quando algum dos irmãos não contribuir nem se dedicar à empresa com o mesmo zelo dos restantes irmãos, o que poderá constituir um fator importante de desconforto, visto que terá uma remuneração e poder idênticos, embora contribuindo e trabalhando menos.

Em todo o caso, e como já referido anteriormente, é um modelo com diversas características muito positivas e que, pelo menos na fase inicial que se segue à concretização da primeira transição geracional, é amplamente aplicado e, muitas vezes, perfeitamente funcional. Claro que, como em todos os processos caracterizados por uma lógica igualitária, quanto maior for o número de pessoas envolvidas no modelo, tendencialmente mais difícil será fazê-lo singrar.

5.3. O modelo diluído ou colaborativo (*distributed*)



No modelo colaborativo o modo de detenção do capital social acaba por, no essencial, ser idêntico ao modelo de parceria discutido acima. Porém, se o modelo anterior é, essencialmente, característico de parcerias entre irmãos, com um número limitado de acionistas, este outro acaba por ser mais característico de uma empresa familiar que já passou pela segunda transição geracional, ou seja, que reúne um maior número de pessoas que detêm pessoal e diretamente o capital social da empresa familiar, o que é típico da presença de primos. Neste modelo, a empresa familiar concentra habitualmente, se não todo, pelo menos uma parte muito importante do património global da empresa.

Todavia, existe uma diferença essencial entre os dois modelos. No modelo colaborativo não impera uma lógica igualitária. Por isso, o peso de cada um dos indivíduos na estrutura de capital não é necessariamente igual.

Afinal, a lógica colaborativa implica que todos tenham um desígnio comum e tende a funcionar apenas se os membros da família souberem por que motivo querem estar presentes na empresa familiar, o que vai além de uma vontade e visão paritárias. É necessário que possam ficar aqueles que assim o entendam, assim como que aqueles que julguem preferível sair possam ter a oportunidade de vender a sua participação. Por isso, é essencial que se tenham criado as estruturas que possibilitem saídas da empresa, desde logo sem perturbação da paz da família.

Desta lógica colaborativa, que impõe a vontade de estar na empresa, resultam algumas características que contrastam com as particularidades mais comuns das famílias que adotam, ou estão na fase, do modelo de parceria:



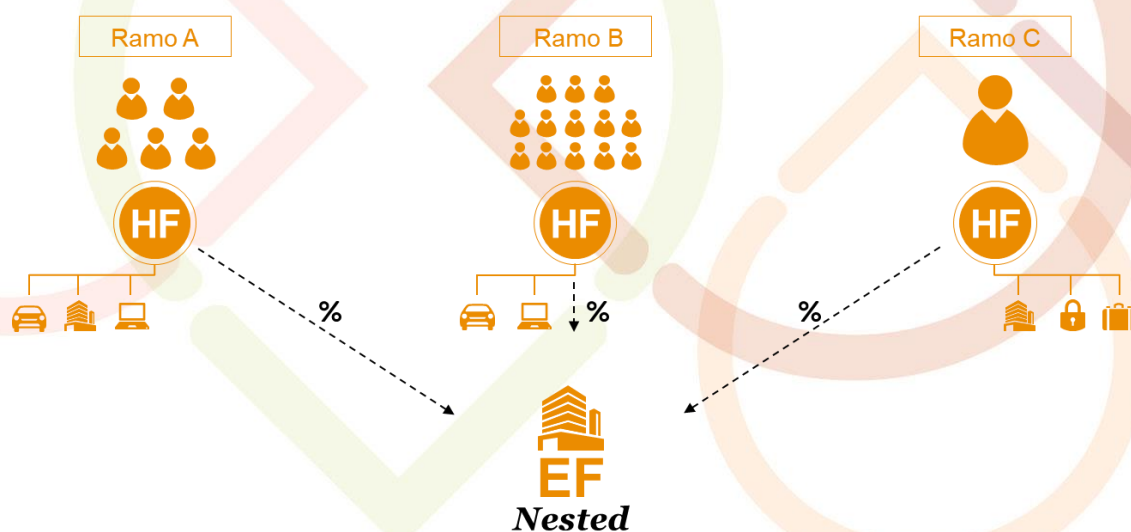
- a) As participações no capital social não são necessariamente de igual número e percentagem;
- b) Apenas uma parte, progressivamente menor, dos membros da família está diretamente envolvida no negócio, verificando-se também maiores disparidades de idades entre os membros da família (o que origina, com algumas potenciais vantagens, diferentes visões e abordagens);
- c) Apenas uma parte das posições de liderança e chefia da empresa familiar são ocupadas por membros da família, estando estas abertas a terceiros, sendo a todos exigida uma especial preparação para os cargos, pelo que é típica a existência de processos de seleção competitivos, baseados no mérito;
- d) Os ramos familiares não têm todos o mesmo peso na estrutura de capital nem nos órgãos executivos da empresa, pelo que o peso relativo de cada um não é uniforme (os membros de ramos familiares com mais filhos têm, proporcionalmente, menos peso face aos membros de ramos familiares mais pequenos);
- e) A atuação dos membros da família nos órgãos de gestão, ou enquanto trabalhadores da empresa, está sujeita a processos formais de avaliação de desempenho baseados em resultados;
- f) Os membros da família que ocupem cargos na empresa recebem de acordo com as remunerações praticadas no mercado e em linha com os elementos externos à família que com aqueles partilham a responsabilidade de cargos relevantes na empresa familiar;
- g) A liderança da família está sujeita a um processo formal de seleção baseado no mérito (que, a não existir, pode ser um dos principais fatores de destruição e insucesso); e
- h) O processo decisório é democrático e inclusivo de elementos externos à família que têm acesso e assento nos órgãos de gestão da empresa, pelo que o peso da família é mais relevante na assembleia geral e menos no conselho de administração.

Este modelo, que tem inegáveis características positivas, nem sempre é de fácil implementação, visto que implica a existência de regras muito bem estruturadas e formalizadas que, salvo exceções, tiveram de ser criadas por um conjunto mais pequeno

de pessoas que, com visão e tempo, tenham sido capazes de institucionalizar o funcionamento da empresa e da própria família, perspetivando o futuro de modo a que, apesar do número mais alargado de membros, a empresa continue a funcionar e todos conheçam e atuem com base num sistema de regras claro.

Se, por falta de planeamento, essas regras e estruturas formais não tiverem sido suficientemente criadas e trabalhadas, apresentando uma formulação incipiente, a convivência dos vários membros da família será difícil e haverá tendência a que alguns membros da família acabem por se desinteressar da empresa e pretender vender as suas participações, aumentando o risco de entrada de terceiros indesejados e, assim, de perda da natureza familiar da empresa. Por isso, chamámos tanto à atenção para a necessidade de planeamento nas secções anteriores deste texto.

5.4. O modelo concentrado (*nested*)



O modelo concentrado (ou *nested model*) reúne características, quer do modelo de parceria, quer do modelo diluído. Aliás, pode ser implementado, seja numa primeira transição geracional em que o negócio familiar passa dos fundadores para os filhos/irmãos, seja numa segunda transição – ou como forma de a planear –, em que o negócio passa dos filhos para os netos/primos.

Este modelo tem como grande virtude a possibilidade de organizar de forma mais esta estanque os diferentes ramos familiares, que, tipicamente, criam sociedades *holding* que concentram a participação social de cada ramo familiar na empresa familiar, assim permitindo que cada ramo familiar da segunda geração persevere de forma autónoma, mas tenha exatamente o mesmo peso relativo no capital social da empresa familiar.

Neste modelo deixa de existir uma detenção direta de ações na empresa familiar por pessoas singulares. Igualmente, a evolução da composição de cada ramo familiar não tem impacto na expressão do seu peso relativo ao nível da forma como está distribuído o capital social da empresa familiar. Com efeito, para a presença de um ramo familiar na empresa deixa de ter relevância o número de membros que o compõe, porquanto um ramo familiar hoje com mais membros valerá tanto quanto no dia em que o seu número de membros diminua (e vice-versa).

Deste modo, o modelo concentrado permite que a empresa familiar funcione, ao nível da detenção do capital social da empresa familiar, como num modelo de parceria. Tal como no modelo de parceria, todos os ramos familiares terão participações iguais na empresa familiar. Porém, será cada um dos ramos familiares a ser tratado de forma igualitária, e não já as pessoas que sejam suas acionistas, de maneira que quaisquer problemas relacionados com a dispersão do capital social se transferem da esfera direta da empresa familiar para a esfera de cada uma das *holdings* de cada ramo familiar.

Este modelo tem outros potenciais benefícios:

- a) Permite proteger a empresa familiar de conflitos ao nível de cada ramo familiar. Passa a ser ao nível de cada ramo familiar que os conflitos têm de ser resolvidos, pelo que, quando o ramo familiar tem de expressar a sua posição enquanto acionista da empresa familiar, fá-lo-á já de uma forma consensualizada, passando a empresa familiar a ser um fórum de discussão enfocada, com menor dispersão;
- b) A empresa familiar fica, igualmente, protegida em cenários de falecimento de membros de cada ramo familiar. A sucessão em cada ramo familiar far-se-á sem impacto direto na empresa familiar, que manterá a *holding* familiar daquele ramo como sua acionista, sem qualquer tipo de alteração formal;



- c) Cada ramo familiar, ao manter o seu peso relativo sempre inalterado, passa a ser visto como uma instituição autónoma, pelo que a tendência será a da institucionalização e formalização das relações, não se pessoalizando a relação nas pessoas que a compõem;
- d) O facto de as participações no capital se encontrarem concentradas permite, também, proteger melhor a empresa familiar do “ataque” de terceiros ao seu capital social. Sendo menor o número de participações, é tendencialmente mais fácil controlar os seus titulares, mitigando-se o risco de aquisições silenciosas de participações minoritárias de acionistas individuais, por exemplo, por parte de uma empresa concorrente. Por outro lado, é possível criar diferentes níveis de proteção contratual na venda de participações sociais, porquanto existirão regras entre os ramos familiares que são acionistas da empresa familiar, mas também regras entre os acionistas de cada *holding* familiar; e
- e) A liquidez das participações sociais é, igualmente, maior, na medida em que o interesse de terceiros na aquisição de participações sociais muito pequenas tenderá a não existir (salvo em cenários de aquisição tática de participações minoritárias com vista a adquirir silenciosamente uma participação relevante), ao passo que a participação de um ramo familiar poderá suscitar maior interesse. Além disso, podem ser criados mecanismos de *drag along* que permitam que, no caso de um conjunto maioritário de ramos familiares pretender vender, o grupo minoritário possa ser arrastado para o negócio.

Apesar de poderem elencar-se outras vantagens, ao esgotá-las correríamos o risco de parecer estar a sugerir este modelo como o ideal ou dar a entender que o mesmo é aplicável de forma transversal, o que é contrário ao nosso entendimento.

Com efeito, o modelo concentrado, ao facilitar a cada ramo familiar o desenvolvimento de uma identidade própria e autónoma, criando os seus próprios negócios, dispersa a noção de família, que passa a ser vista, também, em diferentes planos: a família do ramo familiar e a família onde encontram diversos ramos familiares; a pequena família dentro da grande família.

Esta autonomia caracteristicamente requer que a empresa familiar passe a distribuir o maior número de dividendos possível, a fim de que cada ramo familiar possa

financiar e desenvolver os seus próprios negócios, colocando, portanto, uma pressão acrescida na libertação de fundos da empresa familiar, o que nem sempre contribuirá para o mais salutar desenvolvimento e crescimento do negócio nuclear da família.

O distanciamento de interesses de cada ramo familiar face à empresa familiar carece da aplicação de regras que – agora ao nível do modelo de *governance* da empresa familiar (e não ao nível da detenção de capital) – tende para a observação das características mais típicas do modelo diluído ou colaborativo, visto que a forma como a empresa se organiza e os seus órgãos sociais são compostos propende para a institucionalização e profissionalização, para um modelo baseado no mérito e, portanto, para a diminuição da influência familiar, cujo papel na liderança da empresa será menos preponderante, tendo, no limite, expressão apenas ao nível da assembleia geral, não já na sua gestão.

Este distanciamento, despersonalização e divisão por grandes grupos formados por cada um dos ramos familiares pode, contudo, ser tornar-se destrutivo, porque tende a deixar de pensar-se na família e na empresa familiar como um todo, deixando de existir um fito comum.

Este é, pois, um modelo que terá aplicação, em princípio, em circunstâncias particulares: terá mais incidência em grupos que já passaram por diversas transições geracionais, em que os processos estarão muito institucionalizados (aliás, de outra forma dificilmente se implementará), em que cada ramo familiar já desenvolveu o seu negócio próprio e em que o património comum da família global é apenas uma parcela do património global de cada ramo familiar. Será também mais interessante para os casos em que o receio de conflito entre ramos familiares for patente.

Uma forma de mitigar os riscos de diluição da família que este modelo promove passará pela criação de regras muito claras e dedicadas, não só ao negócio da família, mas à própria institucionalização da família, mediante a criação de um protocolo familiar que crie estruturas próprias da família que visem mantê-la unida.

Para o efeito, tal protocolo normalmente contemplará, a título de exemplo, a realização periódica de assembleias de família (muitas vezes associada a eventos de carácter lúdico que permitam a criação de laços entre membros da família), a criação de comités familiares que organizem algumas atividades da família (por exemplo, programas

de formação para os membros mais novos da família que tenham por objetivo educá-los como acionistas conscientes e interessados, e responsáveis conhecedores dos valores familiares) ou a realização de um projeto filantrópico da família (nomeadamente, através de uma fundação) em que os vários membros da família se revejam e que outorgue à família um papel ativo na comunidade em que se insere.

Conclusão

O que acima referimos demonstra como a realidade das empresas familiares é complexa e como, existindo uma vontade sucessória que permita falar na existência de uma empresa familiar, o planeamento é essencial no sentido de assegurar que a transição geracional na empresa ocorre da forma mais serena e com o menor impacto possível. O fundamental será que o plano se ajuste às necessidades concretas de cada família e dos seus membros tendo em vista um determinado período temporal.

Esse planeamento e a adequação das regras que o concretiza são de natureza muito variada e devem ser abordados a diferentes níveis, nomeadamente ao nível da definição do modelo de *governance* que mais se adequa à empresa familiar e da definição das estruturas da família que a permitem manter unida.

Porém, é também necessário tomar consciência do modo como as participações sociais da empresa familiar são detidas. Esse modelo pode assumir múltiplas configurações e os desafios por eles impostos têm impacto direto noutros níveis de análise, desde logo no modelo de *governance* e nas estruturas da família. Assim, todos os aspetos devem ser sempre analisados e ponderados em conjunto.

Bibliografia

ARONOFF, Craig E., WARD, John L. (2011), *From siblings to cousins. Prospering in the third generation and beyond*, Nova Iorque, Palgrave Macmillan.



BARON, Josh, LACHENAEUR, Rob (2016), “The 5 Models of Family Business Ownership”, *Harvard Business Review*, disponível em <https://hbr.org/2016/09/the-5-models-of-family-business-ownership>.

DE PONTET, Stephanie, ARONOFF, Craig E., MENDOZA, Drew S., WARD, John L. (2012), *Siblings and the Family Business. Making it work for business, the family and the future*, Nova Iorque, Palgrave Macmillan.

NAGER, Ross (2018), *Shareholder Agreements – Parting Ways: Part 1*, The Family Business Consulting Group, disponível em <https://www.thefbcg.com/Shareholder-Agreements-Parting-Ways--Part-1/?CategoryId=283&pg=10>.

NAGER, Ross (2018), *Shareholder Agreements – Parting Ways: Part 2: The Valuation Conundrum*, The Family Business Consulting Group, disponível em <https://www.thefbcg.com/Parting-Ways-Part-2--The-Valuation-Conundrum/?CategoryId=283&pg=10>.

NAGER, Ross (2018), *Shareholder Agreements – Parting Ways: Part 3: The Value Equations*, The Family Business Consulting Group, disponível em <https://www.thefbcg.com/Parting-Ways-Part-3--The-Value-Equations/?CategoryId=283&pg=10>.

NAGER, Ross (2018), *Shareholder Agreements – Parting Ways: Part 4: Let my People Go*, The Family Business Consulting Group, disponível em <https://www.thefbcg.com/Parting-Ways-Part-4--Let-My-People-Go/?CategoryId=283&pg=10>.

SAGE-HAYWARD, Wendy (2017), *Solving the Puzzle of Ownership Alignment in a Family Enterprise*, The Family Business Consulting Group, disponível em <https://www.thefbcg.com/solving-puzzle-ownership-alignment-in-family-enterprise/?CategoryId=283>.

XAVIER, Rita Lobo (2016), *Planeamento sucessório e transmissão do património à margem do direito das sucessões*, Porto, Universidade Católica Editora Porto.

XAVIER, Rita Lobo (2017), *Sucessão Familiar na Empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*, Porto, Universidade Católica Editora Porto.



WARD, John L. (s/d), *The Roles and Responsibilities of Family Ownership*, The Family Business Consulting Group, disponível em https://www.thefbcg.com/assets/1/7/FBA_The_Roles_and_Responsibilities_of_Family_Ownership_JW.pdf.



“O sistema de Family Governance como parte integrante do bom governo da empresa familiar”

Rita Lobo Xavier

Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

Emília Rita Ferreira

Universidade Católica Portuguesa

erferreira@rbadvogados.pt

Resumo

As regras jurídicas europeias e nacionais, complementadas pelos códigos de governo internacionais, têm vindo a estabelecer critérios de bom governo, sobretudo para as empresas cotadas, promovendo atuações que concretizem valores de transparência e responsabilização.

Estando em causa uma empresa familiar, o bom governo da família empresária será parte integrante do bom governo da própria empresa. *Family Governance* «designa uma estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar, em tudo que dita respeito às relações entre a família e a empresa, sobretudo no plano da articulação entre a gestão das participações sociais que controlam a empresa, a gestão da atividade da própria empresa e a gestão das relações entre os membros da família empresária» (XAVIER, 2017:68).

Depois de instituído um sistema de *Family Governance*, é necessário que o desenvolvimento da atividade de governo da família empresária obedeça a regras equivalentes às que estão definidas, no plano societário, para os administradores das sociedades comerciais envolvidas. Concretamente, devem obedecer às regras de

racionalidade empresarial e subordinar-se a critérios similares aos que decorrem da *business judgment rule*, enunciada no artigo 72, n.º 2 do Código das Sociedades Comerciais, exigindo-se que os seus membros tenham uma atuação “*em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial*”. Para além disso, a atuação dos administradores e membros da estrutura da família deve seguir as boas práticas emanadas através de recomendações e orientações estabelecidas nos códigos de governo societário, sobretudo no caso de as sociedades comerciais envolvidas serem cotadas.

Palavras-chave: *family governance*; boa governação; empresa familiar; *business judgment rule*.

Introdução

A literatura especializada de Direito das Sociedades Comerciais, tanto a nível nacional como internacional, afirma a relação entre a boa governação de uma sociedade e o seu desempenho e melhores resultados. A generalidade dos autores sustenta a importância de um quadro eficaz de *corporate governance* na vida da sociedade.

As regras europeias e nacionais definidas nesta matéria, para além de normas de natureza jurídica, integram outras que não são consideradas juridicamente vinculantes, nomeadamente as que constam de códigos nacionais de governo das sociedades, e que promovem princípios de boa governação para as empresas cotadas, promovendo valores de transparência e de responsabilização. A verificação do cumprimento de tais normas e de boas práticas de governação, devidamente certificada através da declaração de boa governação dessas sociedades, transmite uma informação relevante para os investidores, legitimando a atividade de gestão societária perante os respetivos acionistas.

Estando em causa uma empresa familiar, sobretudo se cotada em bolsa, o bom governo da família empresária será parte integrante do próprio bom governo da empresa. Deverá exigir-se o cumprimento de particulares “deveres de cuidado” neste âmbito, deveres que vinculam os titulares da empresa e os seus administradores. *Family*

Governance designa uma “*estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar em tudo que diga respeito às relações entre a família e a empresa*” (XAVIER, 2017: 68). A concretização desta estrutura de tipo organizacional e a definição das respetivas regras de procedimento deverá incidir “*sobretudo no plano da articulação entre a gestão das participações sociais que controlam a empresa, a gestão da atividade da própria empresa e a gestão das relações entre os membros da família empresária*” (XAVIER, 2017: 68).

A implementação de um sistema de estruturas e regras de *Family Governance* é determinante para o bom governo da empresa familiar.

1. Movimento de *Corporate Governance* em Portugal, deveres gerais de cuidado dos administradores (art. 64.º do Código das Sociedades Comerciais) e sua relação com a *business judgment rule* (art. 72.º doCSC)

A expressão “*governança (ou governo) das sociedades designa o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades.*” (COUTINHO DE ABREU, 2010: 7). Este conceito de governança de sociedades, em sentido amplo, compreende os diversos temas clássicos do direito societário, como sejam: a repartição de competências entre o órgão deliberativo-interno e o órgão de administração; a organização, composição e funcionamento do órgão administrativo-representativo; os modos de designação e de destituição de administradores; a remuneração, os deveres e a responsabilidade dos administradores; os instrumentos de controlo interno e externo das sociedades comerciais.

O movimento de *Corporate Governance* teve o seu início na década de 70 do século passado, nos EUA. Mais recentemente, vários e graves escândalos financeiros e

colapsos empresariais reavivaram o debate sobre a necessidade de aprofundamento e aplicação das regras estabelecidas pelo referido movimento⁴⁰.

Na Europa, o movimento de governação societária surgiu na passada década, no Reino Unido, tendo depois alastrado aos demais países da União Europeia, como consequência da necessidade de reagir contra escândalos financeiros e colapsos de grandes empresas originados pela má governação dos seus administradores. A globalização dos mercados e o esforço das empresas para atrair capitais, garantindo boas práticas de gestão aos seus *stakeholders* e inspirando-lhes confiança na sua governação, motivou também a necessidade de demonstração de uma boa gestão societária.

Os códigos de governo societário, que integram meras recomendações e sugestões, de iniciativa privada, na maioria dos casos, não são juridicamente vinculativos. No entanto, sobretudo por força da pressão dos investidores, por serem fonte dos usos de gestão societária, impõem-se cada vez mais a nível internacional e, mais recentemente, também no âmbito nacional.

A definição de governação societária (*corporate governance*) não está suficientemente determinada, em termos jurídicos, na medida em que “*abrange um conjunto de máximas válidas para uma gestão de empresas responsável e criadora de riqueza a longo prazo, para um controlo de empresas e para a transparência*” (SCHMIDT, 2002: 767).

Ficam abrangidas por esta definição tanto as normas jurídicas societárias, como é o caso, da norma do artigo 64.º do CSC, que define os deveres gerais dos administradores, como as regras gerais de Direito Civil e deveres acessórios, os princípios e as normas de gestão, que são regras de carácter mais económico, para as quais, eventualmente, poderão remeter normas jurídicas, e, ainda, os postulados morais e de bom senso, sempre suscetíveis de interferir na concretização de conceitos indeterminados (MENEZES CORDEIRO, 2006).

A reforma do Código das Sociedades Comerciais, introduzida pelo DL n.º 76-A/2006, de 29 de março, trouxe dois aspetos verdadeiramente inovadores neste domínio.

⁴⁰ A este respeito, CASSIANO DOS SANTOS, Filipe, (2012) “Governo de sociedades bancárias, deveres dos administradores e supervisão”, *II Congresso de Direito das Sociedades em Revista*, Coimbra, Almedina

Por um lado, foram concretizados os deveres fundamentais dos administradores, no artigo 64.º; e, por outro lado, foi consagrada uma causa de exclusão da responsabilidade, mais concretamente, através da adoção de uma norma, claramente inspirada na chamada *business judgment rule* (artigo 72.º, n.º 2).

O artigo 64.º do CSC passou a definir os dois grandes grupos a que se reconduzem os deveres dos administradores societários: o dever de cuidado e o dever de lealdade.

O dever geral de cuidado consiste na obrigação de os administradores cumprirem com diligência as obrigações derivadas do seu ofício-função, de acordo com o máximo interesse da sociedade e com o cuidado que se espera de uma pessoa medianamente prudente em circunstâncias e situações similares. Tal obrigação implica que “os administradores *hão de aplicar nas atividades de organização, decisão e controlo societários o tempo, esforço, conhecimento requeridos pela natureza das funções, as competências específicas e circunstanciais*”.⁴¹

Tal como resulta do artigo 64.º do CSC, este dever geral de cuidado é um dever genérico, que necessita de ser explicado e concretizado. Em Portugal, este dever, tradicionalmente de origem anglo saxónica, foi concretizado e desenvolvido em grande parte pela CMVM. Como salienta parte da doutrina, estes deveres de cuidado têm vindo a ser introduzidos como “*ideias destinadas a dar forma ao denominado governo das sociedades ou corporate governance, de cepa norte americana*” (MENEZES CORDEIRO, 2006).

Por sua vez, o dever especial de lealdade, previsto no artigo 64.º, n.º1, b), surge como uma prevenção no quadro destes deveres gerais e como um novo apelo apresentado por referência aos códigos de *corporate governance* nacionais e internacionais. A doutrina afirma que estes deveres especiais se tratam, em suma, de “*deveres fiduciários, que recordam estar em causa a gestão de bens alheios*”. De acordo com esta ideia, “os administradores são leais na medida em que honrarem a confiança neles depositada”, pelo que ficam obviamente “*envolvidas as clássicas proibições já examinadas: de concorrência, de aproveitamento dos negócios, de utilização de informações, de parcialidade e outros*”. Para além disso, “*a lealdade exige condutas materialmente*

⁴¹ Este conceito foi elaborado por COUTINHO DE ABREU (2007): 19, e seguido pelo Ac. da Relação do Porto de 05/02/2009, disponível para consulta em www.dgsi.pt

conformes com o pretendido: não meras conformações formais” (MENEZES CORDEIRO, 2006).

Note-se que, tanto o dever de cuidado como o dever de lealdade, são hoje considerados como deveres que são impostos, tendo em conta não só os interesses da sociedade, como coletividade, que deve ser bem gerida, mas também os interesses de todos os seus *stakeholders*.

O conteúdo responsabilizador do dever geral de cuidado é cada vez mais *“determinado em razão da causa de exclusão de responsabilidade que o artigo 72.º, n.º 2, prevê”* (COUTINHO DE ABREU, 2010: 737) e que consagra a regra comumente conhecida por *business judgment rule*.

Este preceito, de acordo com a alteração introduzida pelo referido decreto-lei, passou a estabelecer que a responsabilidade do administrador ou gerente será excluída se se *“provar que este atuou em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial”* (artigo 72.º, n.º 2).

Para melhor entendimento desta regra, devemos ter em conta que, ao contrário de outros sujeitos que desenvolvem uma atividade puramente técnica, a atividade do administrador é ampla e não há *guidelines* previamente estabelecidas. Assim, e tendo como certo que cada decisão é única e pode não ser “perfeita”, o que cumpre apurar em cada caso é que o administrador, dentro das várias opções que estavam disponíveis no momento em que tomou a decisão, fez a melhor escolha.

Seria altamente prejudicial para a própria sociedade que as decisões dos seus administradores pudessem ser constantemente questionadas em tribunal com o objetivo de obter a sua responsabilização por uma atuação ilícita decorrente do incumprimento do dever geral de cuidado. É neste cenário que a lei societária prevê que a responsabilidade dos administradores possa ser excluída quando estiverem em causa decisões de gestão discricionária e autónoma, se for demonstrado que o gerente ou o administrador atuou dentro dos limites definidos pelo n.º 2 do artigo 72.º. De acordo com tal critério-norma, deve presumir-se que constituem atos próprios de gestão, as decisões tomadas pelos administradores no exercício das suas funções, e que sejam tomadas por aqueles: a) em termos de atuação informada; b) livre de qualquer interesse pessoal; e c) segundo critérios

de racionalidade empresarial (art. 72.º, n.º 2 do CSC, que traduz a *business judgment rule*).

Esta regra permite o controle do cumprimento do dever geral de cuidado, na medida em que impõe ao administrador o dever de tomar decisões razoáveis e adequadas e ainda o dever de obtenção razoável de informação no processo de tomada de decisão. A *business judgment rule* “constitui uma resposta ao problema do critério e da fronteira da sindicabilidade jurídica da atividade dos administradores em alguma medida independente da forma como foi consagrada pelo legislador, muito embora numa matéria deste tipo as opções da lei tenham também um papel decisivo” (CARNEIRO DA FRADA, 2007).

O objetivo do legislador terá sido o de procurar evitar que os tribunais realizem uma apreciação de mérito das decisões de gestão empresarial, através da concretização de elementos dos deveres de cuidado e lealdade a atender pelos tribunais no momento da apreciação das ações de responsabilidade civil.

A *business judgment rule* só será aplicável quando se verificarem determinados pressupostos ou condições. O primeiro pressuposto prevê a existência de uma tomada de decisão consciente (*business decision*), apenas se devendo aplicar esta regra nos casos em que haja uma margem considerável de discricionariedade e autonomia na atuação do administrador, ou seja, quando a sua atuação está fora do domínio de decisões estritamente vinculadas.

O segundo critério pressupõe que o administrador não tenha um interesse pessoal na decisão (*absence of self dealing*). Assim, no caso de se verificar que o administrador teve um interesse pessoal na decisão em causa, a sua atuação deverá ser avaliada nos termos previstos para o dever de lealdade (art. 72.º, n.º 2 do CSC).

Em terceiro lugar, o administrador deve ter obtido a informação suficiente no *iter decisional* e ter observado um procedimento razoável na formação da decisão (*informed basis*).

Em suma, podemos afirmar que a consagração legal da *business judgment rule*, conduziu a um equilíbrio entre as zonas de liberdade e de responsabilidade dos

administradores, por um lado, trazendo um certo grau de previsibilidade e certeza quanto à sua aplicação, por outro lado.

Como refere alguma doutrina a este respeito *“na sua essência, a business judgment rule representa aquilo que pode considerar-se uma unidade do discurso jurídico, de teor material, e não de índole construtivo-formal. Embora complexa, aglutinadora de elementos mais simples, está desprovida de qualificações e categorias”* (MENEZES CORDEIRO, 2006).

Esta regra constitui-se *“antes de mais, como que um ponto de vista argumentativo que, como é próprio das impositões tópicas, carece, depois, de ser integrado no sistema. Enquanto unidade discursiva, ela mostra-se pertinente, independentemente de consagração legal”*, concluindo a este respeito que *“a sua positivação não induz desconexões relevantes, não é desarmónica com outros dados do sistema, não gera distorções”* (MENEZES CORDEIRO, 2006).

A doutrina nacional evidencia hoje o interesse e a necessidade de aprofundamento dos conhecimentos em torno da boa governação das sociedades (*corporate governance*), uma vez que tal conhecimento irá densificar todo o feixe de questões (e respostas) que a referida regra tem vindo a colocar.

É certo que estas regras de *corporate governance* aparecem essencialmente no plano da *soft law* – característica que apontamos como benéfica para a sua integração e implementação na medida em que estamos perante *“regras flexíveis, de densidade variável, adaptáveis a situações profundamente distintas e que não vemos como inserir num Código de Sociedades Comerciais”* (MENEZES CORDEIRO, 2006).

Os códigos de governo surgem assim como recomendações e orientações, podendo ler-se a este respeito no Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de *Corporate Governance*, que *“o Código é de adesão voluntária e a sua observância assenta na regra comply or explain”*.

Dito de outra forma, este conjunto de regras e boas práticas traçadas no referido Código, à semelhança do que acontece nos códigos de governo internacionais, situando-se embora num plano muito distinto do legal, *“assenta numa articulação sistemática com o regime jurídico do mercado de capitais e das sociedades comerciais, estabelecendo*

com a lei uma relação de complementaridade harmoniosa”. Assim, e sem assumir carácter injuntivo, “o Código procura induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, no plano nacional e internacional, são reconhecidas como de bom governo” constituindo, por um lado, um complemento à ordem jurídica nacional estabelecida e, por outro lado, um guia de bom governo societário.

Relativamente às empresas cotadas em bolsa, está consagrado entre nós o conhecido princípio do *comply or explain*, de matriz anglo-saxónica, em matéria de governação societária. Este princípio constitui um “*exemplo paradigmático da conjugação entre a denominada soft law e o papel da informação, reconhecidamente relevantes na vida e na regulação do governo societário*” (CARNEIRO DA FRADA, 2014: 340). Tal princípio constitui assim um meio de pressão suave com o objetivo de melhorar a gestão societária, sobretudo em matérias que o legislador entendeu não incorporar nos seus critérios, mas que constituem recomendações ou orientações que as sociedades devem seguir (ou devem justificar as razões por que se afastam de tais recomendações).

2. Concretização de estruturas e regras de *Family Governance* como parte integrante do bom governo da empresa familiar para realização da *business judgment rule* (art. 72.º do Código das Sociedades Comerciais)

Sabe-se que as empresas bem geridas são normalmente mais competitivas e mais viáveis a longo prazo. A doutrina societária, tanto a nível nacional como internacional, afirma a relação entre a boa governação de uma sociedade, o seu desempenho e a obtenção de melhores resultados. O que leva a generalidade dos autores a sustentar a importância de um quadro eficaz de *corporate governance* para a vida da sociedade.

Estão definidas regras europeias e nacionais, que incluem legislação e instrumentos jurídicos não vinculativos, nomeadamente códigos nacionais de governo das sociedades, estabelecendo princípios de boa governação para as empresas cotadas, com base na sua transparência e responsabilização. A boa governação das empresas é assim responsabilidade primeira das próprias empresas, uma vez que é a estas que cabe seguir

normas e boas práticas de forma a alcançarem um melhor desempenho que lhes trará crescimento e estabilidade.

Verificado o cumprimento dessas normas e boas práticas de governação, a respetiva declaração de boa governação dessas sociedades transmitirá uma informação que será útil aos investidores, uma vez que facilitará as respetivas decisões de investimento, aumentando também a sua confiança. Para as empresas, os bons níveis de governação são também benéficos, pois dão-lhes uma maior legitimidade aos olhos dos acionistas.

O código de governo das sociedades nacional (e também os códigos de governo internacionais), prevê que o governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.⁴² Nomeadamente nas suas relações com os investidores, as sociedades e, em particular, os seus administradores, devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação⁴³, devendo a sociedade instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a produção, o tratamento e a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais *stakeholders*, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.

Para além disso, os códigos de conduta nacionais e internacionais estabelecem que deve ser assegurada a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas – devendo as sociedades ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões⁴⁴.

⁴² Princípio geral do Capítulo I. PARTE GERAL, do Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de *Corporate Governance*, pág. 11

⁴³ I.1. Relação da sociedade com investidores e informação, do Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de *Corporate Governance*, pág. 11

⁴⁴ I.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade, do Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de *Corporate Governance*, pág. 12

Quanto à nomeação dos membros do conselho de administração, o princípio a ter em conta é o de que independentemente do modo de designação, o perfil, conhecimentos e currículo dos membros dos órgãos sociais e dos quadros dirigentes devem adequar-se à função a desempenhar⁴⁵.

Nesta medida, a sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar por cada candidato⁴⁶.

De igual modo, o objetivo de uma regulação das relações familiares através da concretização de um sistema de *Family Governance* será o de encarar a família empresária numa perspetiva de organização e de boas práticas de gestão, capazes de fazer com que o património empresarial seja preservado e transmitido à geração futura, sem qualquer tipo de rutura.

A partir da individualidade de cada membro da família, devem ser reguladas as relações familiares, numa perspetiva unitária, através de instrumentos específicos e adequados. O sistema incluirá eventualmente a criação de uma assembleia de família e de um conselho da família.

As famílias empresárias devem olhar para esta estrutura como uma forma de atingirem os melhores níveis de governação das suas relações e, de uma forma benéfica, adquirirem maior legitimidade perante aqueles que serão os seus *stakeholders* e constituírem-se a si mesmas como *stakeholders* da empresa e atuarem como tal.

3. Atuação do Conselho de Família e realização da *business judgment rule*

⁴⁵ V.4. Nomeações, do Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de *Corporate Governance*, pág. 29

⁴⁶ A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações. Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes. A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.



Parece-nos muito importante estabelecer uma ligação entre as regras estabelecidas no âmbito do estudo da *Corporate Governance* e aquelas que devem ser cumpridas aquando da criação e gestão de uma estrutura de governo da família empresária.

A concretização de um sistema de *Family Governance* é um instrumento capaz de garantir a boa governação da família empresária e as boas práticas de governação. No caso de uma empresa familiar (sobretudo se cotada em bolsa), será parte integrante do próprio bom governo da empresa a boa governação da família empresária. Pelo que, quando estiver em causa uma empresa familiar cotada deverá exigir-se o cumprimento de particulares “deveres de cuidado” neste âmbito, que vinculam os próprios titulares da empresa e os administradores.

Dito de outra forma, os membros do conselho da família deverão atuar como verdadeiros administradores, isto é, de acordo com "critérios de racionalidade empresarial"⁴⁷.

A este respeito, a doutrina estabelece que decisão empresarial deverá ser composta por dois elementos: em primeiro lugar, pelo *due process* (processo decisório) e, em segundo lugar, pela substância ou mérito da decisão. Como vimos, a doutrina maioritária afirma que a apreciação judicial do requisito da racionalidade é apenas de cariz procedimental, uma vez que, caso se permitisse ao juiz conhecer o mérito da decisão, a regra da *business judgment rule* perderia a sua eficiência.

A decisão empresarial deve ter por base um critério de racionalidade, que não se identifica com o dever de boa fé, devendo antes ser vista sobre o prisma procedimental e objetivo ⁴⁸. Parte da doutrina defende ainda que o requisito da racionalidade empresarial possui uma correlação estreita com o âmbito da capacidade societária previsto no artigo 6.º do CSC, e com o objeto social (artigo 11.º do CSC), incluindo a observância dos limites, legal ou estatutários fixados, da competência dos administradores no confronto com outros órgãos. Assim, o administrador terá de provar que atuou segundo as melhores

⁴⁷ Cfr. artigo 72.º n.º 2 do CSC

⁴⁸ No entanto, a doutrina alerta para certos casos em que é impossível afastar o julgador da apreciação da substância da decisão. Aferir se, em concreto, uma decisão foi tomada "segundo critérios de racionalidade empresarial", sem cair na tentação de apreciar o mérito da mesma, poder-se-á tornar numa tarefa difícil.

e reconhecidas práticas de gestão dentro da sua capacidade societária (CARNEIRO DA FRADA, 2007).

No nosso entendimento, a norma do art. 64.º assume o papel central na concretização dos critérios gerais de atuação dos administradores, permitindo aferir a licitude ou ilicitude dos seus atos. Nos casos em que se conclua pela ilicitude, estamos perante uma situação de responsabilidade civil dos administradores para com a sociedade prevista no n.º1 do artigo 72.º, o qual prescreve que os administradores responderão para com a sociedade *“pelos danos a esta causada por atos ou omissões praticados em preterição dos deveres legais ou contratuais, salvo se provarem que procederam sem culpa”*.

No entanto, a responsabilização do administrador societário nunca terá lugar se se provar que este atuou *“em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial”*, como resulta da aplicação da *business judgment rule* (art. 72.º n.º 2). Ou seja, a responsabilidade dos administradores fica afastada se se verificarem os requisitos aí previstos, ainda que a sua conduta tenha produzido um resultado prejudicial para os interesses da sociedade, não podendo os tribunais pronunciar-se sobre a opção empresarial, independentemente dos resultados negativos obtidos com a opção tomada pelo administrador.

Quanto ao ónus da prova da verificação dos requisitos necessários para a responsabilização dos administradores, e tendo em conta que, por princípio, um administrador é competente no exercício do seu cargo dir-se-á que, até prova em contrário, a sua atuação cumprirá os deveres gerais de cuidado impostos pela lei e o cumprimento das suas obrigações legais presume-se, não necessitando de ser previamente demonstrado.

Esta necessidade de cumprimento dos deveres gerais dos administradores, impostos pela lei e pelos estatutos, e também pelos códigos de governo, e a respetiva cláusula de exclusão de responsabilidade, deve também estender-se ao sistema da *Family Governance*, exigindo-se que os respetivos administradores atuem segundo critérios de racionalidade, sendo certo que apenas assim - através do estudo, planeamento e concretização das melhores formas de governo familiar - conseguirão alcançar o cumprimento de boas práticas e de bons níveis de governo da família empresária capazes

de trazerem o melhor desempenho, crescimento e estabilidade também para a empresa familiar.

Concretamente, as decisões dos titulares dos respetivos órgãos devem obedecer a regras de racionalidade empresarial e subordinar-se a critérios similares aos estabelecidos pela *business judgment rule* devendo aqueles atuar “*em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial*”.

Para além disso, as regras de *Corporate Governance* estabelecidas na lei, nos estatutos, e ainda nos códigos de conduta internacionais e nacionais deverão ser respeitadas. Assim, devem ser assegurados, nomeadamente, a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, promovendo-se nos termos considerados mais adequados, mas de forma suscetível de demonstração, propostas para a eleição dos membros dos órgãos acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar por cada candidato.

Conclusão

O estabelecimento de um sistema de *Family Governance* contribui para garantir o bom governo da família empresária. O sistema incluirá eventualmente a criação de uma assembleia de família e de um conselho da família, sendo necessário que a atividade de gestão obedeça a regras equivalentes às que estão definidas no plano societário para os administradores das sociedades comerciais envolvidas. Concretamente, este sistema de organização da família empresária deve obedecer, em primeiro lugar, às regras de racionalidade empresarial e subordinar-se a critérios similares aos estabelecidos pela *business judgment rule*, enunciada no artigo 72.º, n.º 2, do Código das Sociedades Comerciais, exigindo-se que os seus membros tenham uma atuação “*em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial*”. Para além disso, a atuação dos administradores e membros da estrutura da família deve seguir as boas práticas emanadas através de recomendações e orientações estabelecidas nos códigos de governo societário, sobretudo no caso de as sociedades comerciais envolvidas serem cotadas.

As famílias empresárias devem olhar para esta estrutura como uma forma de atingirem os melhores níveis de governo das suas relações e, de uma forma benéfica, adquirirem maior legitimidade perante aqueles que serão os seus *stakeholders* e constituírem-se a si mesmas como *stakeholders* da empresa e atuarem como tal.

Bibliografia

ABREU, J. M., COUTINHO DE Comentário ao artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais, (2010), in “*Código das Sociedades Comerciais em Comentário*”, volume I, COUTINHO DE ABREU, J. M. (coord.), Coimbra, Almedina;

ABREU, J. M. COUTINHO DE / RAMOS, Maria Elisabete, Comentário ao artigo 72.º do Código das Sociedades Comerciais, (2010), in “*Código das Sociedades Comerciais em Comentário*”, volume I, COUTINHO DE ABREU, J. M. (coord.), Coimbra, Almedina.

ABREU, J. M., COUTINHO DE (2007), “Deveres de Cuidado e de Lealdade dos Administradores e Interesse Social, Reformas do Código das Sociedades”, *Colóquios do Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho*, n.º 3, Coimbra, Almedina;

ABREU, J. M., COUTINHO DE (2010), “*Governança das Sociedades Comerciais*”, 2.ª edição, Coimbra, Almedina;

FRADA, Manuel A. CARNEIRO DA (2007), “A business judgment rule no quadro dos deveres gerais dos administradores”, *Revista da Ordem dos Advogados*, n.º 67, volume I, Janeiro de 2007, disponível <https://portal.oa.pt/comunicacao/publicacoes/revista/a-no-2007/ano-67-vol-i-jan-2007/doutrina/manuel-a-carneiro-da-frada-a-business-judgment-rule-no-quadro-dos-deveres-gerais-dos-administradores/> [consultado em 27/05/2018];

FRADA, Manuel A. CARNEIRO DA (2014) “Ou cumpres ou explicas-te! Sobre a *soft law* no governo societário”, *III Congresso Direito das Sociedades em Revista*, Coimbra, Almedina;

CORDEIRO, António MENEZES (2006), “Os deveres fundamentais dos administradores nas sociedades”, *Revista da Ordem dos Advogados*, n.º 66, volume II, Setembro de 2006, disponível <https://portal.oa.pt/comunicacao/publicacoes/revista/a-no-2006/setembro-2006-vol-ii-doutrina/antonio-menezes-cordeiro-os-deveres-fundamentais-dos-administradores-nas-sociedades/>

[2006/ano-66-vol-ii-set-2006/doutrina/antonio-menezes-cordeiro-os-deveres-fundamentais-dos-administradores-das-sociedades/](#) [consultado em 27/05/2018];

SANTOS, FILIPE CASSIANO DOS (2012) “Governo de sociedades bancárias, deveres dos administradores e supervisão”, *II Congresso de Direito das Sociedades em Revista*, Coimbra, Almedina;

SCHMIDT, Karsten (2002), “*Gesellschaftsrecht*”, 4.^a edição, Munique: Heymanns;

XAVIER, Rita Lobo (2017), “*Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objecto da sucessão mortis causa*”, Porto, Universidade Católica Editora;

Fontes não legislativas

Código de Governo das Sociedades (2017) do Instituto Português de Corporate Governance, disponível em http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/codigo_pt_ebook.pdf [consultado em 27/05/2018];

A profissionalização da família empresária e a continuidade das empresas familiares

António Nogueira da Costa

Núcleo de Investigação do Instituto Politécnico da Maia/CEO da efconsulting®

acosta@ismai.pt

Resumo

A génese da maioria das empresas familiares assenta na vontade de uma pessoa arriscar e criar a sua própria sustentabilidade. Se ainda não possuía, constituirá e desenvolverá uma família que evoluirá para várias camadas geracionais e núcleos familiares. A pertença a um núcleo familiar gera direitos de herança, que se manifestarão pela posse de parte do capital social da empresa e consequentes direitos e obrigações.

Com o decorrer do tempo, a dispersão do capital, a confusão entre os direitos da propriedade e as aptidões para dirigir a empresa, o distanciamento familiar e a evolução do próprio conceito de família, são fatores que vão contribuir para as enormes taxas de mortalidade das empresas familiares.

O conceito de família empresária surge do desejo de manter a coesão familiar em torno do controlo da empresa e com uma perspetiva da sua transmissão às gerações familiares futuras. Para assegurar este objetivo, a família empresária deve possuir um *modus operandi* que vai muito para além do simples exercício dos direitos de propriedade individual. A evolução passa por considerar a sua estruturação por via de órgãos representativos: Assembleia de Família e Conselho de Família.

Apesar de não estarem previstas na legislação nacional, a existência e atuações das estruturas representativas da família empresária podem e devem desempenhar um papel relevante na existência das empresas familiares.

Neste contexto é importante evoluir no reconhecimento da família empresária pela própria família - e futuramente a nível legislativo -, definir e adotar boas práticas de governo da família e da sua ligação à empresa familiar e, deste modo, contribuir para prolongar a existência das empresas familiares.

Palavras chave: Assembleia de Família, Conselho de Família, Família Empresária, Protocolo Familiar, Profissionalização da Empresa Familiar.

Introdução

A génese da maioria das empresas familiares assenta na vontade de uma pessoa arriscar e criar a sua própria sustentabilidade. Se ainda não possuía, constituirá e desenvolverá uma família que, com a evolução do tempo, originará várias camadas geracionais e núcleos familiares.

A pertença a um núcleo familiar gera direitos de herança, que se manifestarão pela posse de parte do capital social da empresa e consequentes direitos e obrigações.

Com o decorrer do tempo, a dispersão do capital, a confusão entre os direitos da propriedade e as aptidões para dirigir a empresa, o distanciamento familiar e a evolução do próprio conceito de família, apresentam-se como fatores que vão contribuir para as enormes taxas de mortalidade das empresas familiares, refletidas em toda a literatura sobre a temática e com valores não muito distantes: 70% na 2ª geração, 85% a 90% na 3ª geração e 96% na 4ª geração.

O conceito de família empresária, enquanto agrupamento de todos as pessoas de uma família em que parte dos seus membros controlam uma ou mais sociedades, que desenvolvem atividades empresariais ou de gestão patrimonial, surge do desejo de manter a posse da empresa numa perspetiva de transmissão às gerações familiares vindouras.

Para assegurar este objetivo, a família empresária deve possuir um *modus operandi* que vai muito para além do simples exercício dos direitos de propriedade individual. A evolução passa por considerar a sua estruturação por via de órgãos representativos como a Assembleia de Família (órgão deliberativo composto por todos os membros da família), a Assembleia de Familiares Acionistas (membros da Assembleia de Família acionistas da empresa familiar) e o Conselho de Família (órgão operativo que representa e assume as posições delegadas pelos seus representados).

Apesar de não estarem previstas na legislação nacional, em especial no Código Comercial e no Código das Sociedades Comerciais, a existência e as boas práticas de

atuação das estruturas representativas da família empresária podem e devem desempenhar um papel relevante na existência das empresas familiares.

Neste contexto é importante evoluir no reconhecimento da família empresária pela própria família – e, futuramente, a níveis normativos e legislativos - e definir e adotar boas práticas de governo da família e da sua ligação à empresa que controla.

Enquadramento

A importância da empresa familiar é particularmente expressa nos desenvolvimentos da União Europeia que levaram à sua definição (*European Commission*, 2009, p. 10). Na sua parte inicial sobressai que “Uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se: 1) A maioria dos direitos de voto for detida pela(s)or pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos [...]”, o que permite conceptualizar um agregador de uma pessoa, o seu cônjuge, pais, filhos.

Emerge assim um conceito de Família Empresária como um conjunto de pessoas unidas por uma relação de parentesco - via laços de sangue (familiares consanguíneos), ou via ligação conjugal por matrimónio ou união de facto, ou ainda por adoção (familiares não consanguíneos ou por afinidade) - que possui o controlo de uma empresa familiar.

A empresa é uma entidade devidamente institucionalizada, enquadrada essencialmente pelo Código Comercial e pelo Código das Sociedades Comerciais, e com atuações devidamente regulamentadas, em especial no que concerne à existência de uma entidade (pessoa individual ou coletiva) que detém um determinado capital social, detido pelos seus sócios ou acionistas, e que é gerida por uma ou mais pessoas ou um órgão coletivo (gerentes, administradores e conselhos de administração).

Esta regulamentação, ao não considerar a existência duma Família Empresária, omite e ignora qualquer potencial atuação concertada por parte da família que controla a sociedade, podendo enquadrá-la meramente como qualquer outro influenciador do meio onde se move a empresa.

Contudo, a influência da família proprietária é considerada deveras relevante, como reconhecido por diversos autores:

- “Os valores, ideais e senso de propósito alimentados pela família proprietária são uma potencial fonte de grande força e energia para os negócios. Uma família proprietária saudável com valores fortes pode ser o maior recurso que uma empresa pode ter.” (Aronoff, 1992, p. 1);
- “Uma família forte e coesa proporciona uma infinidade de potenciais forças a um negócio.” (Whiteside, 2011, p. 2); e uma base estruturante para justificar um devido enquadramento. Enquanto esta evidência não surgir de forma institucional – já existem propostas neste sentido⁴⁹ –, a mesma pode ser vista no âmbito da gestão e das boas práticas de atuação e os seus reflexos assegurados pela via normativos e de instrumentos jurídicos atuais e adequados às vontades que a família deseje refletir de forma mais vinculativa.

Por último, salientar que o princípio geral adotado considera que Empresa e Família são duas entidades autónomas cujo relacionamento não deve ser deixado ao livre arbítrio, mas sim devidamente estruturado e formalizado.

Conceitos

Ao abordar-se a questão da profissionalização da família empresária pretende-se focar a perspetiva da tomada de decisão por parte desta entidade, o que implica a sua clara definição e a forma como se estrutura e como delibera.

A via mais adequada para este alcance suporta-se no Protocolo Familiar ou Constituição da Família (Gallo, 1992), que se assume como a parte mais tangível e visível de um processo de formalização duma família empresária e é desenvolvido à medida de cada caso particular (Costa, 2017).

Numa conceptualização abrangente, a Família Empresária engloba familiares, consanguíneos e não consanguíneos, que, atualmente ou no futuro e de forma individual

⁴⁹ Ver proposta apresentada em “O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada” (Xavier, 2018)

ou conjunta, possuem ou representam um determinado património que desejam preservar e passar às gerações seguintes.

O património mais significativo numa Família Empresária, para além das próprias pessoas que a compõem, é constituído por duas grandes classes de ativos:

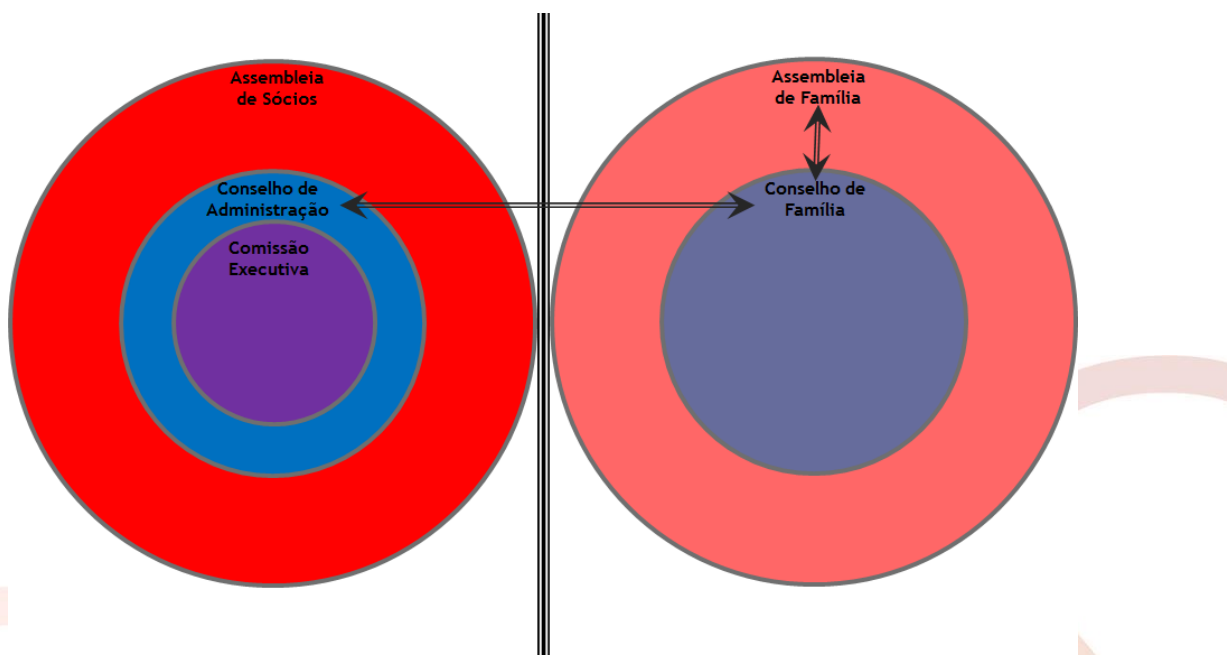
- Intangíveis: assumindo-se como relevantes o nome de família, a sua história e determinados conhecimentos inerentes à conjugação de parte ou todos os elementos constitutivos deste património;
- Tangíveis: sendo imprescindível que pelo menos um deles seja representativo de partes sociais, ou direitos sobre as mesmas, de uma sociedade.

Estes ativos podem ser facilmente identificáveis, controláveis, geradores de benefícios - económicos ou de coesão familiar - e passíveis de transmissão a outros membros da família.

Estruturação

No sentido de auxiliar a Família Empresária a alcançar os seus objetivos fundamentais: coesão em torno da empresa familiar e continuidade do património como um legado para as gerações seguintes, a mesma deve estruturar-se em dois órgãos. A organização proposta segue uma filosofia muito idêntica ao de uma sociedade comercial, com a qual se estabelece um paralelismo que permite visualizar a sua estruturação, a sua completa independência e a ponte para contactos com a Empresa Familiar.

Figura 1 - O paralelismo e ligação da Empresa Familiar e Família Empresária



É o Protocolo Familiar, desenvolvido por consenso pela própria Família Empresária, que constitui e define como se regem e atuam estes seus órgãos, a saber:

1. A Assembleia de Família: órgão mais amplo, deliberativo e supervisor, que integra os membros da família;
2. O Conselho de Família: órgão mais operativo que assume as posições delegadas pela Assembleia de Família e as implementa e controla.

A Missão da Assembleia de Família

A Assembleia de Família ou Assembleia Familiar é um fórum que engloba todos os membros da Família de maioridade, ou a partir dos 14 ou 16 anos com estatuto de assistente e sem capacidade deliberativa. Sendo liderada por uma Mesa da Assembleia, constituída por um presidente e um secretário, assume por missão:

1. Definir e manter ao longo do tempo a visão, missão e valores da Família Empresária;
2. Definir os princípios base que visem o fortalecimento da coesão familiar;

3. Definir a filosofia de atuação conjunta, em especial na sua relação com a Empresa Familiar e o meio envolvente;
4. Nomear, delegar poderes e supervisionar o Conselho de Família;
5. Participar nas iniciativas para as quais seja solicitada a sua colaboração por parte do Conselho de Família e que considere adequadas ao seu âmbito de atuação;
6. Manter o Protocolo Familiar ajustado à realidade da Família e da Empresa;
7. Assegurar a continuidade da Empresa sob o controlo da Família.

A Assembleia de Família deve reunir-se pelo menos uma vez por ano e deliberar em plenário, por maioria simples e no qual cada membro possui um voto. Existem contudo múltiplas variantes relativas à atribuição de voto e aos sistemas deliberativos, muito dependentes da caracterização da Família Empresária, que são ponderadas e acordadas no âmbito do processo do Protocolo Familiar que a define.

Por princípio, a Assembleia de Família não é contactada nem contacta com a Empresa, delegando toda e qualquer conexão no Conselho de Família.

A Missão do Conselho de Família

O Conselho de Família é o órgão máximo de decisão e dinamização da Família Empresária, pelo que a sua conceção, no âmbito do Protocolo Familiar, deve ser devidamente ajustada e atender a fatores como a dimensão da família, o nº de ramos familiares e de gerações. Concetualmente é composto por 2 a 5 membros da família, devendo representar os distintos ramos familiares e gerações e assumir como principais funções:

1. A gestão operativa da Família Empresária sobre todos os assuntos atribuídos no âmbito do Protocolo Familiar ou delegados pela Assembleia de Família;
2. Representar a Família Empresária perante entidades externas ou a pedido da Empresa Familiar;
3. Assumir todas as interlocuções da Família com a Empresa e desta com a Família;

4. Desenvolver e manter a visão de futuro para a Família Empresária e para a Empresa Familiar;
5. Identificar os valores da Família e potenciar a sua perceção, desenvolvimento e reflexo nos membros da Família e nos valores da Empresa;
6. Preservar e desenvolver o património familiar com o sentido de legado para as próximas gerações;
7. Relacionar-se com o órgão de gestão da Empresa Familiar, ou em quem este delegar tal tarefa, para tratamento de todos os assuntos definidos, em especial os que tenham a ver com as questões de trabalho de familiares na empresa ou do exercício dos direitos e deveres relacionados com operações de capital ou de remuneração do mesmo;
8. Desenvolver atividades que permitam incrementar o conhecimento dos familiares sobre todos os temas considerados convenientes, em especial os associados à empresa e à sua gestão, à propriedade do capital, às relações familiares e, em especial, todas quantas possam contribuir para a união familiar;
9. Apreciar as candidaturas de familiares à realização de experiências empresariais, estágios ou trabalho efetivo na Empresa;
10. Incentivar e apreciar propostas de empreendedorismo dos familiares;
11. Apreciar os membros da Família relativamente aos objetivos básicos que os seus perfis académicos e profissionais devem refletir, tanto para o desenvolvimento profissional na Empresa Familiar, como para o acesso aos órgãos e estruturas de Governo da Empresa e da Família;
12. Debater e preparar planos de continuidade das funções exercidas pelos familiares na Empresa, em especial as referentes à sua liderança;
13. Analisar, debater e auxiliar nas dinâmicas associadas ao capital da Empresa, nomeadamente em operações de alteração acionista ou sua remuneração;
14. Apoiar na resolução de diferendos ou conflitos que envolvam familiares e suas relações com a Empresa ou Família Empresária, ou outros para os quais seja solicitada a sua participação e considere a conveniência da mesma;



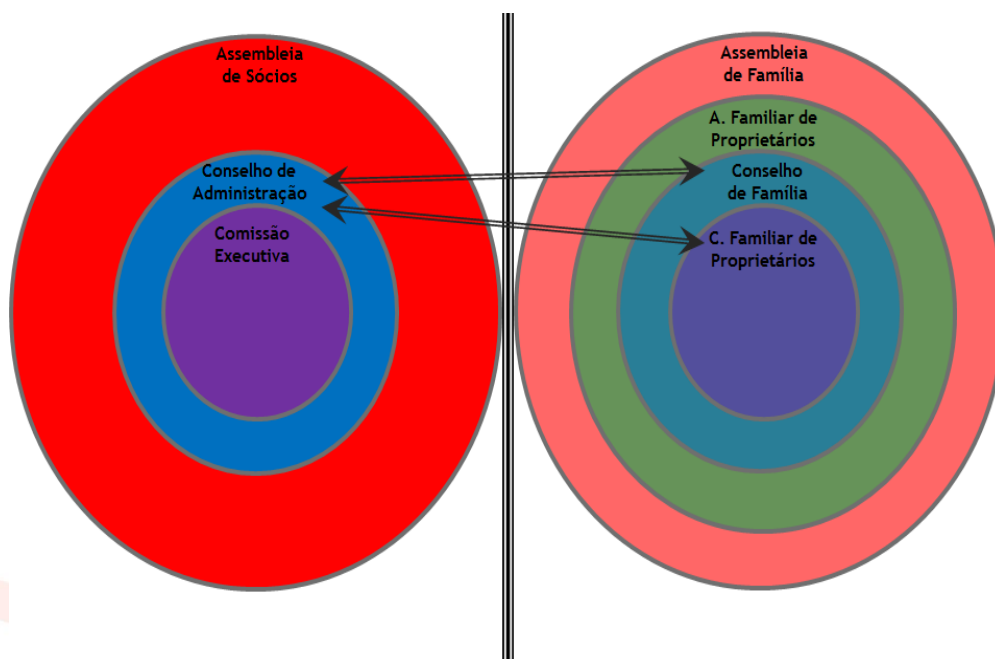
15. Assumir os apoios solicitados pela Mesa da Assembleia de Família relacionados com o planeamento e organização das Assembleias de Família ou outras atividades da mesma;
16. Deliberar sobre todos os assuntos de sua competência e, em caso de dúvida, submeter os mesmos a apreciação pela Assembleia de Família;
17. Velar pela adequada implementação e cumprimento do Protocolo Familiar.

O Conselho de Família deve reunir um mínimo de duas vezes por ano, sendo frequente assistir-se a ocorrências trimestrais ou mesmo mensais, e deliberar sobre os assuntos previstos em agenda, por maioria simples e assumindo cada membro um voto. Tal como na Assembleia de Família, pode-se definir múltiplas variantes de atribuição de voto e de sistemas deliberativos, ponderadas e acordadas no âmbito do processo do Protocolo Familiar e que refletem a caracterização da Família Empresária.

Por princípio, o Conselho de Família assumirá de forma exclusiva os contactos Família-Empresa com o Conselho de Administração.

Com a sobrevivência continuada ao longo de diversas gerações familiares, quer a Família Empresária quer a Empresa (ou grupo) Familiar podem adquirir dimensões ou complexidades que aconselham a uma diferenciação e autonomização dos familiares que sejam acionistas ou representam a propriedade.

Figura 2- Os subgrupos da Assembleia e Conselho de Família representantes dos Proprietários da Empresa Familiar



É neste contexto que surge a Assembleia Familiar de Proprietários – constituída por todos os familiares que são proprietários da Empresa Familiar – e o Conselho Familiar de Proprietários – órgão representativo e operativo desta Assembleia. Para estes órgãos são normalmente destacadas as questões deliberativas e operativas associadas ao exercício dos direitos de propriedade existindo uma forte ligação com o Conselho de Família e, quando necessário, mas de forma articulada com este, com o Conselho de Administração da Empresa Familiar.

Conclusões

Profissionalizar a Família Empresária é um primeiro e crucial passo para que esta, de forma consciente, participativa e coesa, possa afirmar-se de forma legítima no fortalecimento da sua união e na defesa da continuidade do seu património pelas suas consecutivas gerações.

Uma Família Empresária unida pode fomentar um significativo incremento da taxa de sobrevivência geracional das empresas familiares e, deste modo, contribuir para

o bem-estar de todas as partes interessadas, com especial relevo para a família, os empregados e o meio envolvente de influência.

Bibliografia

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (1996): Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential, Georgia: FBCG Publications.

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): Family Business Ownership. How to be an Effective Shareholder, New York: Palgrave Macmillan.

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2002): Family Meetings. How to build a Stronger Family and a Stronger Business, New York: Palgrave Macmillan.

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): From Siblings to Cousins. Prospering in the Third Generation and Beyond, New York: Palgrave Macmillan.

Costa, A. N. (2017): Manual de Boas Práticas da Empresa familiar, DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141

Costa, A. N.; (2012): O Protocolo familiar como arma anticonflito, Revista Exame nº 344, 54-59.

Costa, A. N., Negreira, F, Negreira, J, (2011): 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares, Porto: Vida Económica.

Gallo, M. A., (2011): El futuro de la Empresa Familiar, Barcelona: Profit Editorial.

Gallo, M. A., (2016): Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional? Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.

Gallo, M. A., (1998): La sucesión en la empresa familiar, Barcelona: Colección de estudios y informes La Caixa.

Gallo, M. A., Gómez, G. (2015): Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

Gallo, M. A., Ward, J. L. (1992), Protocolo Familiar, nota técnica DGN-448, Navarra, IESE.

Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press.

Mandl, I., (2008), Overview of Family-Business-Relevant Issues, Study conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Austrian Institute for SME Research.

Montemerlo, D., Ward, J. L., (2011): The Family Constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business, New York: Palgrave Macmillan.

Negreira, F., Negreira, J., Costa, A. N., (2007): Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão, Porto: Vida Económica.

Neubauer, Fred, Lank, A. G. (1998): The Family Business: Its Governance for Sustainability, Palgrave Macmillan, London

Tàpies, J., Canals, C. (2013): Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria, Barcelona: Libros de Cabecera.

Tagiuri, R., Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, Family Business Review, Volume 9, Issue 2, 199-208.

Whiteside, M. F., Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): How Families Work Together, New York: Palgrave Macmillan.

Xavier, R. L., (2017): Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa, Porto: Editora Universidade Católica

Xavier, R. L., Costa, A. N. (2018): O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada.

O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada

Rita Lobo Xavier

Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa

rxavier@porto.ucp.pt

António Nogueira da Costa

Núcleo de Investigação do Instituto Politécnico da Maia

acosta@ismai.pt

Resumo

A existência de um sistema formal de gestão das relações familiares surge cada vez mais como uma necessidade sobretudo para as famílias detentoras de património relevante que o pretendem transmitir e preservar para as gerações futuras. O objetivo é organizar a propriedade contituida na perspetiva de que cada geração não é mais do que a guardiã da mesma, mera fiduciária na atualidade para transmitir o património e os valores da família às gerações futuras. No âmbito das empresas familiares torna-se muito mais premente a criação de um sistema de *Family Governance*, no sentido mais restrito de criação de estruturas organizativas e de regras de funcionamento próprias para regerem as relações entre os membros da família em ordem à empresa, por meio de instrumentos do Direito dos Contratos e do Direito da Sociedades. Na verdade, no caso de uma empresa familiar, será parte integrante da própria boa governação da empresa a boa governação da Família Empresária.

A institucionalização da Família Empresária implicará não apenas a criação de estruturas e órgãos próprios de governação - como será o caso da Assembleia da Família e do Conselho da Família - mas sobretudo a sua adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa. Se esta institucionalização obtiver reconhecimento jurídico, a Família Empresária deverá poder ser identificada e atuar como uma entidade diferenciada dos indivíduos que a compõem e encontrar o lugar que lhe corresponde no âmbito do Direito societário.

Propõe-se que a implementação de um sistema de *Family Governance*, no sentido restrito de um sistema de organização dos órgãos e da estrutura da família empresária, capaz de garantir a boa governação da família empresária e as boas práticas de governação, seja dotada de um adequado enquadramento legal, em correspondência com o regime das sociedades comerciais e nele devidamente integrado.

Palavras chave: assembleia de família, conselho de família, empresa familiar, família empresária, family governance.

1. Empresa familiar e *Family Governance*: a institucionalização da família empresária

A existência de um sistema formal de gestão das relações familiares surge cada vez mais como uma necessidade, sobretudo para as famílias detentoras de património relevante que o pretendem transmitir e preservar para as gerações futuras. O objetivo é organizar a propriedade contitulada, na perspetiva de que cada geração não é mais do que a guardiã da mesma, mera fiduciária na atualidade para transmitir o património e os valores da família às gerações futuras. No âmbito das empresas familiares torna-se muito mais premente a criação de um sistema de *Family Governance*, no sentido mais restrito de criação de estruturas organizativas e de regras de funcionamento próprias para regerem as relações entre os membros da família em ordem à empresa, por meio de instrumentos do Direito dos Contratos e do Direito da Sociedades. Na verdade, no caso de uma empresa familiar, será parte integrante do bom governo da empresa e da família empresária. *Family Governance* «designa uma estrutura de tipo organizacional e regras de procedimento destinadas a estabelecer a comunicação entre os membros da família empresária e entre esta e a empresa familiar em tudo que que dita respeito às relações entre a família e a empresa, sobretudo no plano da articulação entre a gestão das

participações sociais que controlam a empresa, a gestão da atividade da própria empresa e a gestão das relações entre os membros da família empresária»⁵⁰.

2. Estruturas de governo da família empresária

A empresa familiar é muitas vezes apresentada figurativamente de acordo com modelo dos três círculos, desenvolvido no final de 1978, por Renato Tagiuri & John Davis, representando a Empresa, a Família e a Propriedade, três interseções duais e uma tripla conjugação⁵¹.

O enorme impacto que esta ilustração teve e ainda hoje perdura, ficou a dever-se, para além da novidade, ao facto de ter acrescentado um importante *stakeholder* às duas entidades, Empresa e Propriedade, vulgarmente consideradas até aí como as principais entidades de suporte da atividade empresarial: a Família, como entidade que controla a Propriedade, no caso da Empresa Familiar, e, conseqüentemente, a sua gestão.

Esta nova forma de representar a empresa familiar contribuiu significativamente para o desenvolvimento de um novo foco de investigação, estudo e trabalho, especialmente na área da gestão.

A expansão do estudo sobre as empresas familiares e a sua importância sofreu um novo impulso após a divulgação de um extenso e profundo estudo sobre 200 empresas industriais de Illinois, entre 1924 e 1984, e sobre a descrição das situações verificadas o durante este período de 60 anos, em especial quanto ao número das que se mantiveram em laboração e das que sucumbiram. Sinteticamente, os principais resultados foram os seguintes⁵² :

- Empresas desaparecidas: 80%
- Das 20% de empresas sobreviventes de forma autónoma:
 - 5% foram vendidas a externos;

⁵⁰ XAVIER, 2017.

⁵¹ <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

⁵² Life expectancy of 200 successful manufacturers, 1924-1984, Ward, J., (1987): Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, pág. 2

- 2% tornaram-se públicas ou perderam o controlo da família fundadora;
- 13% mantinham-se na titularidade da mesma família fundadora.
- Das 80% de empresas que desaparecerem:
 - 33% tinham até 29 anos de existência;
 - 68% até 59 anos de existência;
 - 84% até 89 anos de existência;

É com base neste estudo, acompanhado pela sabedoria popular cristalizada em ditados repetidos em diferentes países, que muitas vezes se afirma que menos de 15% das empresas familiares consegue alcançar a 3.^a geração familiar.

Sendo hoje pacífico o reconhecimento da influência da Família Empresária sobre a empresa ou sobre as pessoas que detém o poder decisório, é necessário proceder ao enquadramento jurídico da sua atuação unitária e a regular o seu relacionamento com a empresa familiar, proporcionando-lhe as melhores condições para garantir a sua existência e continuidade na titularidade da família.

Foi assim desenhado um modelo de estrutura análogo ao de uma sociedade anónima, fazendo um paralelismo entre a Assembleia de Acionistas e a Assembleia de Família e entre o Conselho de Administração e o Conselho de Família.

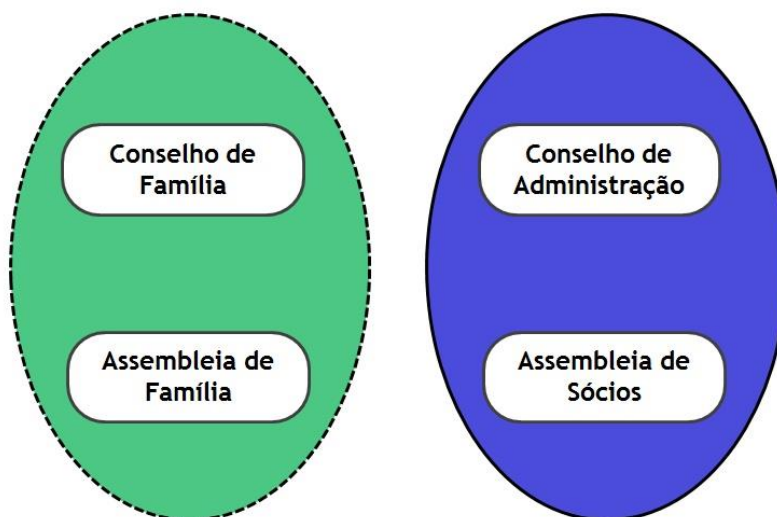


Figura 1 - Órgãos da Família Empresária / Órgãos da Empresa Familiar

3. Reconhecimento jurídico da institucionalização da família empresária: a necessidade de um adequado enquadramento legal

O reconhecido impacto das empresas familiares nas economias abertas, por um lado, e o nível alcançado pelos conhecimentos teóricos desenvolvidos e pelas boas práticas concretizadas e bem-sucedidas, por outro, aconselham a que os modelos de gestão da família empresária já ensaiados sejam transpostos para o plano da regulação legal. Julgamos que é chegado o momento de propor a institucionalização da Família Empresária, como conjunto de membros unidos por laços de sangue ou pela ligação conjugal (casamento) ou paraconjugal (união de facto).

Tal institucionalização implica o estabelecimento de um adequado regime jurídico do modelo de governo da família empresária, que preveja os respetivos órgãos de governo, sua composição, constituição e funcionamento, bem como a sua articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar. A Família Empresária deverá poder ser identificada e atuar como uma entidade diferenciada dos indivíduos que a compõem e encontrar o lugar que lhe corresponde no âmbito do Direito societário.

4. Empresa societária e órgãos societários

A sociedade comercial será a entidade jurídica que é titular da empresa, exercendo a atividade empresarial.

As sociedades comerciais, como pessoas coletivas que são, atuam através de órgãos que exercem funções distintas. Sendo a sociedade uma pessoa coletiva de base pessoal, é natural que o órgão legal e estatutariamente previsto com competência decisória seja a Assembleia Geral, onde todos os sócios podem participar e manifestar o sentido da sua opinião, contribuindo para a formação de deliberações que exprimem a vontade coletiva sobre os aspetos mais importantes da vida da sociedade.

As sociedades têm ainda órgãos com funções executivas, que as representam externamente, exprimindo igualmente a vontade do coletivo, e que assumem a responsabilidade pela gestão da empresa, assegurando assim a realização do objeto da sociedade. Nas sociedades anónimas, o órgão com funções executivas é o Conselho de

Administração e, nas sociedades por quotas, a Gerência. Existe ainda um órgão com funções de fiscalização que, nas sociedades por quotas, é facultativo, e que, nas anónimas, pode assumir diferentes formas (conselho fiscal, fiscal único, comissão de auditoria, conselho geral e de supervisão ou revisor oficial de contas) (Cunha, 2016, pp. 199-201).

5. Articulação dos órgãos de governo da família empresária com os órgãos societários titulares da empresa familiar

O processo de institucionalização da Família Empresária deve incluir a estipulação de regras concretas de composição e funcionamento dos respetivos órgãos de governo, mas também deve prever a adequada articulação com os órgãos da sociedade titular da empresa. Uma das vias encontradas para o efeito é designada como desenvolvimento e concretização de um *Protocolo Familiar* - designação cuja criação é atribuída a Miguel Ángel Gallo e a John L. Ward, tendo sido referenciada numa nota técnica conjunta (Gallo, 1992) - ou de uma *Constituição da Família*. (Neubauer, 1998, p. 65).

O desenvolvimento e concretização deste processo⁵³ culminará e traduzir-se-á num documento identificado como Protocolo Familiar, assinado por todos os membros da família, que permitirá à Família Empresária atuar e ser tratada como uma entidade estruturada de acordo com um grande objetivo: assegurar a sua coesão com vista à continuidade da empresa familiar e à passagem do seu legado às gerações seguintes.

⁵³ Não sendo objeto de desenvolvimento neste artigo, exemplifica-se de forma sintética a metodologia da efconsulting® estruturada em quatro etapas: Preparação do trabalho e Consciencialização; Elaboração de Diagnóstico; Construção de Consensos Essenciais e Redação e Assinatura. Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141

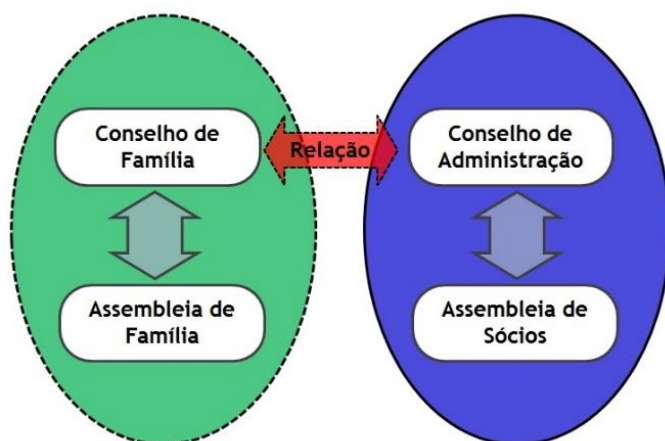


Figura 2 - Relação entre os órgãos da Família Empresária e os órgãos societários da Empresa Familiar

A estruturação da Família compreenderá normalmente uma Assembleia da Família e um Conselho de Família. No caso de existir uma sociedade titular da empresa familiar ou uma sociedade de gestão imobiliária, por exemplo, será muito importante a adequada articulação dos órgãos da Família com os órgãos

societários, a Assembleia Geral e o Conselho de Administração ou a Gerência.

6. Proposta de articulado

Do que fica exposto, decorre a importância da proposta de um adequado enquadramento legal para o governo da Família Empresária que passamos a apresentar. Temos consciência de que se trata de uma proposta ambiciosa e, por isso, oferecemos um modelo de governo para a família empresária simples e de fácil apreensão, centrado no essencial, pensado para constar de um diploma avulso, embora, no futuro, fosse desejável a sua inserção no próprio Código das Sociedades Comerciais.

O regime jurídico do governo da família empresária (*Family Governance Law*) incluirá normas relativas ao seu objeto e finalidades, um conjunto de definições⁵⁴ e de

⁵⁴ Designadamente, uma definição de «empresa familiar» que corresponderá a uma versão simplificada da definição adotada pela Comissão Europeia, segundo a qual, “Uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma Empresa Familiar, se:

- 1) A maioria dos direitos de voto for detida pela(s)or pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
- 2) A maioria dos direitos de voto pode ser direta ou indireta.
- 3) Pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo estiver envolvido na gestão ou administração da empresa.
- 4) As sociedades cotadas incluem-se na definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias desta, ou seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respetivo capital social.”

princípios orientadores, os seus órgãos de governo (composição, funcionamento e articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar), forma de constituição, modificações e extinção. É o que passamos a apresentar.

Proposta Regime jurídico do Governo da Família Empresária

O presente diploma institui o regime jurídico do governo da família empresária, definindo o seu objeto e finalidades, um conjunto de definições, princípios orientadores, os seus órgãos de governo (composição, funcionamento e articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da empresa familiar), forma de constituição, modificações e extinção.

Artigo 1.º

Objeto e finalidades

1. A institucionalização da Família Empresária traduz-se na criação de uma estrutura de governo constituída por um conjunto de órgãos e pelas regras da respetiva composição, designação e funcionamento.
2. A institucionalização da Família Empresária visa realizar de forma singular e vinculativa a vontade de garantir:
 - a) a continuidade da empresa familiar, enquadrando juridicamente o património imaterial acumulado pela família, bem como a sua gestão;
 - b) a união da família em torno da empresa familiar que controla;
 - c) a manifestação da sua existência e atuação como parte interessada de uma empresa.

Fonte: Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness, 2009.

Artigo 2.º

Definições

Para efeitos da presente lei entende-se por:

- a) «empresa familiar»: empresa sob forma societária, fundada ou adquirida por um ou mais membros da família, atuais ou seus antepassados, da qual possuem ou controlam, direta ou indiretamente, a maioria dos direitos de voto; participam ou influenciam a sua gestão e desejam assegurar a sua continuidade nas gerações seguintes;
- b) «família empresária»: conjunto de pessoas unidas por laços de sangue, pela relação conjugal ou vivendo em união de facto;
- c) «protocolo familiar»: documento que reflete o processo de consagração de um acordo alcançado entre os membros da família empresária, que define e regula o modelo de governo da Família Empresária, o seu modo de funcionamento, a sua articulação com a Empresa Familiar, e as suas implicações no governo da sociedade.

Artigo 3.º

Princípios orientadores

A criação e funcionamento de estruturas de governo da família empresária desenvolve-se na realização dos seguintes princípios:

- a) Transparência.
- b) Equidade.
- c) Divulgação e prestação da informação.
- d) Diversidade.
- e) Exclusiva consideração do mérito.
- f) Coesão familiar.

- g) Promoção e valorização do desenvolvimento pessoal de cada um dos membros da Família Empresária.

Artigo 4.º

Órgãos de Governo

São órgãos da família empresária a Assembleia de Família e o Conselho de Família, cuja composição, forma de designação dos respetivos membros e modo de funcionamento se regem pelas normas dos artigos seguintes e ainda pelas estipulações que integram o documento do Protocolo Familiar

Artigo 5.º

Assembleia de Família

1. A Assembleia de Família integra os membros da Família Empresária e exerce as funções e competências que lhe forem atribuídas pelo Protocolo Familiar, nomeadamente:

- a) Garantir a coesão da Família Empresária,
- b) Manter a vigência e transmitir os principais valores da Família Empresária;
- c) Promover a integração dos novos membros da Família e fomentar o estreitamento das relações interpessoais;
- d) Salvaguardar a autonomia da empresa e da família, respeitando o âmbito do exercício das respetivas competências;
- e) Eleger o Conselho de Família e aprovar o seu Regulamento de Competências;
- f) Participar nos processos de sucessão na liderança e na propriedade;
- g) Assegurar o cumprimento do Protocolo Familiar;



h) Promover a atualização do Protocolo Familiar, atuando de acordo com as respetivas estipulações e no espírito associado ao mesmo, nomeadamente quanto à possibilidade de serem introduzidas modificações e à sua própria extinção.

2. A Assembleia de Família é constituída por todos membros da Família Empresária.

3. Os trabalhos da Assembleia de Família são dirigidos pela Mesa da Assembleia, composta por um Presidente e um Secretário.

4. No caso de não ter sido nomeado um secretário, esta função será assumida pelo membro mais velho da Família, ou outro por este indicado, que assumirá os aspetos operativos da sua existência e atividade.

5. Os membros da Assembleia de Família são admitidos por efeito da relação natural de consanguinidade, conjugal ou, se for o caso, da vida em comum em termos de união de facto, enquanto durar esta relação.

Artigo 6.º

Funcionamento da Assembleia de Família

1. A Assembleia de Família reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por ano, ou sempre que devidamente convocada.

2. As reuniões são convocadas pelo Presidente, seu substituto ou dois dos seus membros, podendo ficar agendadas de uma reunião para as seguintes, no caso de não existir um calendário previamente definido para um determinado período.

3. A convocatória deve incluir a data, hora, local e agenda de trabalho e ser efetuada por via postal ou qualquer meio digital previamente definido (e-mail, área privada na web ou grupo em rede social).

4. A Assembleia de Família estará validamente constituída desde que estejam presentes ou representados, pessoal ou telematicamente, metade mais um dos seus membros, metade mais uma das estirpes familiares (se existir mais do que uma) ou, no caso de segunda convocatória, qualquer um dos seus membros.



5. Para efeitos de aprovação de deliberações, serão considerados somente os votos dos seus membros maiores de idade, podendo estipular-se no Protocolo Familiar exigências quanto às maiorias necessárias para a aprovação de deliberações em determinadas matérias, nomeadamente a maioria simples, a maioria absoluta, a não verificação de oposição, ou quaisquer combinações entre estas.

Artigo 7.º

Conselho de Família

1. O Conselho de Família é o órgão máximo de decisão e dinamização da Família Empresária e tem como principais funções a gestão operativa da Família Empresária, nos termos previstos pelo Protocolo Familiar, ou de delegação da Assembleia de Família, e a representação da Família perante entidades externas ou a solicitação da Empresa Familiar.

2. Designadamente, serão funções do Conselho de Família:

- a. Ser o intermediário nas relações entre a Família e a Empresa;
- b. Representar a Família Empresária em eventos para a qual esta seja solicitada;
- c. Planear e organizar as reuniões da Assembleia de Família;
- d. Promover a resolução de conflitos surgidos entre membros da Família no contexto das relações de trabalho ou nas relações com a Empresa;
- e. Elaborar e apresentar o orçamento anual para suportar as atividades de governo da Família;
- f. Zelar por cumprimento do código de conduta assumido pelos membros da Família;
- g. Apreciar e decidir sobre pedidos de apoio a membros da Família com necessidades pontuais;



- h. Promover preparação dos membros da Família de forma a desenvolver e preservar a visão de futuro para a Família e para a Empresa, oferecendo formação em áreas relevantes relacionadas com a atividade da Empresa, a sua gestão, liderança e responsabilidade social;
- i. Promover e apreciar as candidaturas dos membros da Família à realização de experiências de curta duração, estágios ou prestação de trabalho na Empresa.

3. O Conselho de Família é composto por dois ou mais membros da Família, podendo reduzir-se a um único elemento se a família for composta por um número reduzido de membros.

4. As funções do Conselho de Família podem ser exercidas pela Mesa da Assembleia de Família.

5. Os membros do Conselho de Família são designados em Assembleia de Família, para exercer funções durante um período de um a três anos, podendo ser reeleitos.

6. De forma a permitir uma maior diversidade e pluralidade, a designação para o Conselho de Família deve procurar incluir membros que representem:

- i. Cada estirpe familiar acionista ou potencial acionista;
- ii. Cada geração familiar com mais de um membro maior de idade.

Artigo 8.º

Funcionamento do Conselho de Família

1. O Conselho de Família reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por ano, antes da reunião da Assembleia de Família, ou sempre que devidamente convocado.
2. As reuniões do Conselho de Família são convocadas pelo seu Presidente ou por dois dos seus membros, podendo ficar agendadas de uma reunião para as seguintes, no caso de não existir um calendário previamente definido para um determinado período.

3. A convocatória deve incluir a data, hora, local e agenda de trabalho e ser efetuada por via postal ou qualquer meio digital previamente definido (e-mail, área privada na web ou grupo em rede social).
4. O Conselho estará validamente constituído desde que estejam presentes ou representados, pessoal ou telematicamente, metade mais um dos seus membros ou, em caso de segunda convocatória, qualquer um dos seus membros.
5. O sistema de deliberação será o acordado no Protocolo Familiar, podendo ser estipuladas, no Protocolo Familiar, exigências quanto às maiorias necessárias para a aprovação de deliberações em determinadas matérias, nomeadamente a maioria simples, a maioria absoluta, a não verificação de oposição, ou quaisquer combinações entre estas.
6. O Protocolo Familiar poderá ainda prever o voto de qualidade do Presidente do Conselho de Família ou o poder de remeter um assunto para deliberação da Assembleia de Família.

Artigo 9.º

Assembleia e Conselho da Família Proprietária

1. Em famílias ou grupos empresariais de maior dimensão ou complexidade, ou com acionistas externos, pode ainda ser constituída uma Assembleia da Família Proprietária e um Conselho da Família Proprietária, cujos membros serão designados de entre os membros da Assembleia de Família que sejam sócios, ou seus representantes, da empresa familiar.
2. A Assembleia e o Conselho da Família Proprietária exercerão funções de especial acompanhamento de assuntos exclusivamente ligados à propriedade da empresa familiar, por exemplo, respeitantes à administração da empresa, à distribuição de dividendos, às alterações do capital social e à fiscalização.
3. A existência destes órgãos e a sua interligação com a Assembleia e Conselho de Família e com a empresa familiar será regulada no Protocolo Familiar.

Artigo 10.º

Relação entre a Família Empresária e a Empresa Familiar

1. A relação entre a Família Empresária e a Empresa Familiar é assegurada exclusivamente pelo Presidente do Conselho de Família e pelo Presidente do Conselho de Administração, Gerente ou outro membro do órgão de direção máxima da Empresa em quem tenha sido delegada essa competência.
2. As funções do Presidente do Conselho de Família podem ser exercidas pelo Presidente da Mesa da Assembleia de Família, pelo Membro mais velho da Família, ou por outro dos seus membros em quem tenha sido delegada essa competência.
3. Nas relações entre a Família Empresária e a Empresa Familiar serão objeto de particular atenção as questões respeitantes às seguintes matérias:
 - a. Relacionamento entre os órgãos da Família e os órgãos societários;
 - b. Experiências de curta duração, estágios e prestação de trabalho de membros da Família na Empresa;
 - c. Exercício de tarefas de gestão na empresa por parte de membros da Família;
 - d. Desenvolvimento e concretização de estratégias referentes a investimentos e distribuição de dividendos;
 - e. Planeamento e concretização de operações de capital;
 - f. Planeamento e gestão dos processos de sucessão na liderança e na propriedade.

Artigo 11.º

Constituição e publicidade

1. A constituição de uma Família Empresária implica o desenvolvimento e concretização de um Protocolo Familiar traduzido num documento aprovado em reunião da Assembleia de Família expressamente convocada para esse efeito.

2. As Empresas Familiares cujas famílias associadas estejam institucionalizadas e disponham de Protocolo Familiar devem dar conhecimento desse facto no relatório de gestão anual da empresa e no site da empresa, divulgando, como informação mínima, quais os respetivos órgãos, a forma como se relacionam com a empresa e o representante da Família para efeitos de comunicação externa.

Conclusão

Profissionalizar a Família Empresária é um primeiro e crucial passo para que esta, de forma consciente, participativa e una, possa afirmar-se de forma legítima em nome da família proprietária no sentido de fortalecer a sua união em torno da continuidade da empresa familiar como um legado a ser rececionado e preservado pelas consecutivas gerações.

Bibliografia

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): Family Business Ownership. How to be an effective shareholder, New York: Palgrave Macmillan.

Aronoff, C. E., Ward, J. L., (2011): From Siblings to Cousins. Prospering in the third generation and beyond, New York: Palgrave Macmillan.

Costa, A. N. (2017): Manual de Boas Práticas da Empresa familiar, DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141

Costa, A. N., Negreira, F, Negreira, J, (2011): 50 perguntas essenciais sobre empresas familiares, Porto: Vida Económica.

Costa, A. N.; (2012): O Protocolo familiar como arma anticonflito, Revista Exame nº 344, 54-59.

Gallo, M. A., (1998): La sucesión en la empresa familiar, Barcelona: Colección de estudios y informes La Caixa.

Gallo, M. A., (2011): El futuro de la Empresa Familiar, Barcelona: Profit Editorial.

- Gallo, M. A., (2016): Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional? Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.
- Gallo, M. A., Gómez, G. (2015): Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A., Ward, J. L. (1992), Protocolo Familiar, nota técnica DGN-448, Navarra, IESE.
- Gersick, K. F.; Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1996): Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press.
- Mandl, I., (2008), Overview of Family-Business-Relevant Issues, Study conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Austrian Institute for SME Research.
- Montemerlo, D., Ward, J. L., (2011): The Family Constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business, New York: Palgrave Macmillan.
- Negreira, F., Negreira, J., Costa, A. N., (2007): Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão, Porto: Vida Económica.
- Neubauer, Fred, Lank, A. G. (1998): The Family Business: Its Governance for Sustainability, Palgrave Macmillan, London
- Tàpies, J., Canals, C. (2013): Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria, Barcelona: Libros de Cabecera.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, Family Business Review, Volume 9, Issue 2, 199-208.
- Xavier, R. L., (2017): Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa, Porto: Editora Universidade Católica.





III. PARTE

INTERNACIONALIZAÇÃO, FINANCIAMENTO E REDES



A importância das parcerias para as empresas familiares na Indústria de Mobiliário.

Pedro Bruno Mendonça da Silva

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

pedrobrunomendonca@hotmail.com

José Freitas Santos

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

430jfsantos@gmail.com

Resumo

No atual contexto económico as parcerias empresariais ocupam um papel privilegiado, sobretudo para as empresas de pequena e média dimensão e com uma estrutura de governação familiar. A cooperação com outras empresas, frequentemente não concorrentes, pode alargar o espectro das vantagens competitivas que possuem viabilizando uma participação mais empenhada nas cadeias de valor globais.

O presente estudo pretende avaliar a importância do uso das parcerias para as empresas familiares no setor de mobiliário em Portugal. Para atingir este objetivo realizou-se um inquérito por questionário, que foi respondido por 76 empresas do setor.

Os resultados indicam que o setor é propenso a parcerias e altamente dinâmico em parcerias verticais. No entanto, verificou-se a necessidade de fomentar no setor o desenvolvimento de parcerias horizontais e também parcerias com universidades e/ou outras instituições de formação/investigação.

Os resultados deste estudo apontam sugestões importantes para as empresas do setor.

Palavras chave: Parcerias empresariais, sistemas verticais e horizontais, indústrias de mobiliário, empresas familiares, cadeias globais de valor.

Introdução

Num mundo cada vez mais global e caracterizado pela forte concorrência, as empresas são levadas a adotar uma filosofia de “*Market Driven Management*”, isto é, assentar a gestão numa forte orientação para o mercado e numa visão de concorrência baseada em redes colaborativas (Brondoni, 2010). Neste cenário, as parcerias nos negócios são claramente vitais para a obtenção de objetivos comuns (Aurifeille, Svizzero, & Tisdell, 2007). De facto, nas últimas décadas, as parcerias nos negócios tornaram-se num importante fator de crescimento e de melhoria da vantagem competitiva graças aos vários benefícios que proporcionam, tais como o acesso a novos recursos e capacidades, bem como à entrada efetiva e mais rápida em novos mercados (Kale & Singh, 2009). Além disso, o dinamismo das parcerias é uma importante fonte de inovação para as empresas (Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012), sobretudo para o atual contexto económico altamente caracterizado pelo empreendedorismo e inovação nas mais variadas áreas (OCDE, 2018).

As evidências de que as empresas tendem a cooperar são claras, pois na sua maioria carecem de dimensão, recursos e de capacidades necessárias para enfrentarem sozinhos a concorrência mundial. Por isso, a maioria das empresas reconhecem que as suas capacidades internas são insuficientes para competirem em mercados cada vez mais competitivos e globais (Moodysson, Coenen, & Asheim, 2008; Trippel, 2011).

Contudo, as parcerias não são apenas uma tendência, mas também uma ferramenta indispensável no atual ambiente competitivo de negócios, pois mesmo as grandes empresas globais possuem múltiplas parcerias globais e também locais, que exigem uma capacidade de coordenação com inúmeros parceiros (Işoralté, 2009).

A fim de contribuir para o aumento do conhecimento sobre as parcerias em ambiente empresarial, procedeu-se à realização deste estudo que visa diagnosticar e aprofundar a compreensão das parcerias, de modo particular para as empresas familiares na indústria de mobiliário em Portugal. Para isso, apresenta-se de seguida uma revisão de literatura sobre a problemática das parcerias para enquadramento do tema. Depois segue-se a definição da metodologia, os resultados e a sua análise, encerrando-se o artigo com as conclusões do estudo. Por fim, na parte final do trabalho, apresenta-se também o

Apêndice A que expõe um diagnóstico genérico da indústria de mobiliário em Portugal. Este diagnóstico é importante para ajudar a compreender a realidade do setor.

Revisão de literatura

O conceito “parceria” está empiricamente relacionado com a construção de relações a longo prazo entre as empresas e os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, intermediários, etc.). Os *stakeholders* são todas as partes interessadas e intervenientes na organização, que direta ou indiretamente influenciam e/ou são influenciados pela organização (Johnson et al., 2007). Normalmente, as empresas tendem a orientar os seus relacionamentos ou parcerias em função da importância do *stakeholder* e da sua participação no negócio para alcançar os objetivos da empresa (Tzokas & Saren, 2004). Porém, as expectativas das partes interessadas serão certamente diferentes, e por isso é normal que exista um conflito quanto à importância ou conveniência de muitos aspetos das parcerias (Johnson *et al.*, 2007). Com efeito, como destacam Christopher *et al.* (2002), só é possível otimizar as parcerias gerindo eficientemente as relações com todos os *stakeholders*, sobretudo com os mais relevantes. Para isso, é preciso que as empresas tenham habilidades específicas para manipular, usar e explorar as parcerias e/ou relacionamentos interorganizacionais. A essas habilidades podemos chamar de “competências da rede” (Ritter & Gemünden, 2003).

Além disso, é importante realçar o papel dos “elementos de parceria”, como confiança, cooperação e comunicação, que são fundamentais para o sucesso da mesma (Grover *et al.*, 1996; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao *et al.*, 2015). Assim como, a existência de uma cultura corporativa ou de agregação de parceiros, que aumenta significativamente a “competência da rede”, dando aos colaboradores flexibilidade, espontaneidade e responsabilidades necessárias para desenvolver relacionamentos interorganizacionais (Ritter & Gemünden, 2003). Contudo, é difícil encontrar parceiros que consigam atingir um ponto máximo de desempenho (Rothaermel & Deeds, 2001), por isso é importante seleccionar parceiros para a rede cooperativa, que possuam valores e objetivos compatíveis (Kotler *et al.*, 2011). É importante também criar um ambiente de mútua confiança e forte militância no comportamento cooperativo (Young & Wilkinson, 1989), pois quanto mais

positiva for a experiência cooperativa maior será o sucesso e a intensidade da parceria (Rothaermel & Deeds, 2001).

Concomitantemente, os fatores, como a confiança, compreensão do negócio, capacidade de resolução de conflitos e satisfação dos parceiros são identificados como os mais importantes fatores de avaliação da qualidade das parcerias (Grover *et al.*, 1996, Lee, 2001; Fleming & Low, 2007; Lahiri & Kedia, 2009; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao, *et al.*, 2015). A confiança entre parceiros é destacada, porque esta influencia significativamente o desempenho das partes no projeto de parceria, reduzindo a ameaça da incerteza comportamental e ambiental dentro da parceria (Grover *et al.*, 1996; Pao *et al.*, 2015). A satisfação da parceria é definida como um sentimento ou estado positivo e afetivo resultante da avaliação de todos os aspetos da relação de trabalho entre os parceiros de negócio (Lee & Kim, 2007).

Boydell (2007) realizou um estudo para avaliar parcerias para empresas na área da saúde, o autor definiu um modelo de avaliação de parcerias, designado PET - *Partnership Evaluation Tool*. Este modelo apresenta quatro categorias de avaliação: (i) conexões (relações com os *stakeholders*), (ii) aprendizagem (acesso a informações, novos conhecimentos e experiências), (iii) ação (capacidade de resposta, pesquisa, atividades, etc.) e o (iv) impacto (resultados).

As empresas mais bem-sucedidas em parcerias de negócios são também as mais desejadas para atividades cooperativas, não apenas por estarem bem conectadas, mas também pela sua possibilidade e capacidade de seleção de parceiros credíveis e eficazes (Rothaermel e Deeds, 2001).

Reuber & Fischer (1997) e Kale & Singh (2009) realçam também a importância das parcerias para a entrada em mercados internacionais. Segundo os autores as empresas conseguem ter acesso a informações mais rápidas e privilegiadas sobre os mercados internacionais através de parceiros estratégicos internacionais. Num estudo muito recente, Donovan & Stoian (2018) reforçam também a importância do papel das parcerias em contexto internacional, sobretudo no acesso das pequenas e médias empresas às cadeias globais de valor. No atual contexto económico, as motivações para a realização de parcerias estão intimamente ligadas aos termos específicos de cada contrato e às características intrínsecas de cada parceiro (Oh & Lee, 2017). Oh & Lee (2017)

demonstram que a possibilidade de renovação de parcerias aumenta quando o parceiro é de um país diferente.

Kotler *et al.* (2005) considera as parcerias uma ação privilegiada de marketing relacional, sendo o marketing relacional uma forma de criar e manter valor, através de relacionamentos fortes com clientes e/ou outros *stakeholders*, e assim, garantir ou reforçar a sustentabilidade da empresa ou negócio. O marketing relacional deve ser adotado quando oferece ou contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas para todas as partes envolvidas e que sejam também sustentáveis (Morgana & Hunt, 1999; Lee, 2001).

A Health Education Board for Scotland (2001) considera que as parcerias são formadas por duas ou mais organizações, que assumem o compromisso de trabalhar em conjunto e por um objetivo comum, desenvolvendo e partilhando ações conjuntas em relação às metas acordadas.

Stern & Green (2005) apresentam um conceito de parceria mais aprofundado realçando a importância da “mutualidade”, isto é, para os autores as parcerias são um programa com alto nível de compromisso, confiança mútua, propriedade equitativa e alcance de um objetivo comum.

Como podemos constatar o conceito de parceria é amplo, contudo a European Union - Commission Regulation (2010) classifica e legisla sobre dois grandes grupos de parceria ou cooperação: (i) cooperação horizontal, isto é, quando existe colaboração entre dois ou mais concorrentes e a (ii) cooperação vertical quando estamos perante parcerias entre empresas que operam em diferentes níveis da cadeia de valor.

As parcerias em sistema horizontal são consideradas um suporte importante para ajudar a ultrapassar condições de mercado cada vez mais difíceis (Verstrepen et al, 2009), pois permitem o uso coletivo de recursos, bem como a inovação conjunta de serviços/produtos. Esta eficiência coletiva, por sua vez, permite o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, sobretudo, as PME's a acederem a mercados globais/internacionais (Mesquita & Lazzarini, 2008). Além disso, as parcerias horizontais oferecem efeitos colaterais positivos, quer para a sociedade (emprego, inovação, etc.), quer para o meio ambiente (melhor gestão de recursos) (Verstrepen et al, 2009). Gao *et al.* (2017), por sua vez, acrescentam que as parcerias horizontais podem ajudar as

empresas a aumentarem a capacidade efetiva de resposta ao cliente. Porém, convém não esquecer que estamos perante uma parceria sob uma forma sofisticada de competição: concorrência e cooperação - ao mesmo tempo (Kotzab & Teller, 2003). Neste tipo de parcerias é importante existir singularidades de recursos na parceria, porque segundo Cui *et al.* (2011) as “atividades imitativas” do concorrente/parceiro aumentam a possibilidade de conflitos e consequente término da parceria.

Na cooperação vertical as parcerias entre os diversos *players* da cadeia de valor favorece a partilha de informações, que por sua vez aumenta o desempenho de toda a cadeia, sobretudo, em termos de otimização e reduções de stocks e consequente redução de custos (Yu, Yan, Cheng, 2001). Por seu turno, Mesquita & Lazzarini (2008) demonstram no seu estudo que as parcerias verticais aumentam significativamente a produtividade da indústria ao longo de todo processo da cadeia de valor.

Podemos também mencionar outro tipo de parcerias, de modo particular as parcerias entre a indústria e a universidade (Prigge 2005). Estas parcerias podem proporcionar excelentes benefícios para a indústria, como por exemplo, o acesso a conhecimentos especializados, para ajudar na inovação e na renovação e expansão de tecnologia, bem como melhorar o acesso a estudantes com grande potencial profissional, acesso a pesquisas recentes e altamente competitivas, e melhorar as capacidades internas de pesquisa (Prigge 2005; Prigge & Torraco, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

De modo geral as parcerias são fontes de desenvolvimento não só para as partes envolvidas, mas também para a própria economia ou setor. Por exemplo, o recente estudo de Wai & Yeung (2016) sobre a bem-sucedida indústria eletrónica da Coreia do Sul, Taiwan e Singapura, demonstra a importância do papel das parcerias estratégicas nas redes globais de produção eletrónica para o desenvolvimento desta indústria nestes países, sendo hoje uma referência a nível mundial.

De facto, no atual contexto económico o impacto das cadeias globais de valor é inexorável, incluindo as pequenas e médias empresas que estão cada vez mais integradas nas mesmas (Jorgensen & Knudsen, 2006). No entanto, é fundamental fomentar dinâmicas da competitividade para as PME's, para estas conseguirem enfrentar os desafios das cadeias globais de valor (Kotturo & Mahanty, 2017). As parcerias, quer em

sistema horizontal ou vertical, são uma forma dinâmica de interagir nas cadeias globais de valor, sobretudo para as pequenas e médias empresas (Donovan & Stoian, 2018).

Atualmente, é difícil encontrar empresas ou organizações que operam de forma isolada, sem a necessidade de se associarem a outras organizações, porque as parcerias são uma forma privilegiada das empresas terem acesso a novas tecnologias, mercados e conhecimentos (Waal *et al.*, 2017).

Por fim, convém mencionar que os conceitos aqui referidos pelos diversos autores permitiram considerar as parcerias empresariais como acordos formais ou informais entre duas ou mais empresas ou instituições que realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio partilhando os custos, riscos e benefícios. Este conceito de parceria serviu como definição base para a elaboração do questionário que será usado na investigação.

Metodologia

O presente estudo tem uma natureza quantitativa, tendo sido realizado em Portugal com o objetivo de analisar a importância das parcerias para as empresas familiares na indústria de mobiliário.

Numa primeira parte, o estudo pretendeu analisar a perceção dos empresários da indústria de mobiliário em relação às parcerias em termos gerais. Depois, procurou identificar qual a orientação das parcerias (sistema horizontal ou vertical) mais frequente no setor. Finalmente, visou analisar o impacto das parcerias nos negócios das empresas familiares.

Numa fase inicial desenvolveram-se algumas entrevistas pessoais não estruturadas, com dirigentes das indústrias de mobiliário, localizadas em Paredes e Paços de Ferreira, onde existe uma forte concentração do setor, com o intuito de compreender as complexidades do problema em estudo. Numa segunda fase, construiu-se um questionário estruturado para a recolha dos dados.

Na parte inicial de apresentação e explicação do questionário aos empresários apresentou-se logo de início uma definição de parcerias: “acordos formais ou informais entre duas ou mais empresas ou instituições que realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio dividindo os custos, riscos e benefícios.” Esta definição ajudou os entrevistados a interpretar e a enquadrar o conteúdo do questionário. Além disso, referia-se logo no início que o questionário destinava apenas a indústrias de mobiliário e de natureza familiar, para evitar que empresas não familiares e não industriais respondessem ao questionário. Segundo a AEF - Associação das Empresas Familiares "são Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa"⁵⁵.

O questionário continha três partes, a primeira parte apresentava um conjunto de afirmações sobre as parcerias de negócios em termos gerais, onde o empresário tinha de responder mediante uma escala de resposta psicométrica de Likert (1- discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), para assim especificarem seu nível de concordância com cada afirmação. Numa segunda parte o questionário continha perguntas de escolha múltipla sobre o tipo de parceria e parceiros. Na terceira e última parte (destinada apenas às empresas com parcerias estabelecidas) continha afirmações sobre o estado das suas parcerias de negócios, onde o empresário, tal como na primeira parte, tinha de responder mediante uma escala de resposta psicométrica de Likert (1- discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), para especificarem, de igual modo, o seu nível de concordância com cada afirmação. Na parte final eram apresentadas algumas perguntas, facultativas, de caracterização da empresa.

Para seleccionar as empresas familiares da indústria de mobiliário para o estudo, os investigadores utilizaram um processo de amostragem aleatória, através de dados secundários a partir de uma base de dados (CAE's: 3101 - fabricação de mobiliário para escritório e comércio; 3102 - fabricação de mobiliário de cozinha; 3109 - fabricação de mobiliário para outros fins; 1623 - fabricação de outras obras de carpintaria para a construção) recolhida em associações empresariais privadas, tais como a APIMA -

⁵⁵ AEF - Associação das Empresas Familiares, disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>, consultado a 25 de abril 2018.

Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins e a AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria. O questionário foi enviado por e-mail, com ajuda da plataforma online LimeSurvey, com o endereço online (<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=37141&lang=pt>), entre os dias 1 de março e 3 de abril 2018, para 950 empresas constantes das bases de dados.

Findo este período obteve-se um total de 76 questionários utilizáveis, o que na prática corresponde a uma taxa de resposta de 8%.

As caraterísticas das empresas inquiridas neste estudo são apresentadas na tabela 1. Como se observa as empresas que responderam ao inquérito situam-se, na sua maioria (55, 26%), no escalão até aos 10 trabalhadores. Em termos de volume de negócios os escalões repartem-se equitativamente entre os 100.000 e 1.000.000 de euros. Em termos gerais, podemos afirmar que a amostra corresponde à estrutura empresarial do setor industrial a estudar.

Tabela 1 – Caraterísticas das empresas inquiridas

Número de trabalhadores por empresa inquirida		
Escalão	Nº	%
0-10 Trabalhadores.	42	55,26%
11-25 Trabalhadores.	14	18,42%
26-50 Trabalhadores.	6	7,89%
Mais de 50 Trabalhadores.	14	18,42%
Volume de negócios (Resposta facultativa)		
Escalão	Nº	%
0€-100.000€	10	13,16%
100.001€-250.000€	9	11,84%
250.001€-500.000€	10	13,16%
500.0001€-1.000.000€	15	19,74%
Mais de 1.000.000€	19	25,00%
Sem resposta	13	17,11%

Na análise de dados recorreu-se a técnicas de estatística descritiva.

Resultados e Discussão

Como podemos verificar na tabela 2, as empresas inqueridas, em termos gerais, reconhecem a importância das parcerias por proporcionarem partilha de pontos fortes, que fomentam o desenvolvimento das vantagens competitivas. Estes resultados corroboram com os estudos realizados por diversos autores (Morgana & Hunt, 1999; Lee, 2001; Mesquita & Lazzarini, 2008).

Tabela 2 – Perceção das empresas sobre a importância das parcerias

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
As parcerias empresariais permitem a partilha de pontos fortes.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	50 (65,79%)	15 (19,74%)
As parcerias empresariais permitem partilha de riscos.	0 (0,00%)	6 (7,89%)	22 (28,95%)	41 (53,95%)	7 (9,21%)
As parcerias empresariais aumentam o poder de alcance das empresas (novos mercados/clientes).	0 (0,00%)	3 (3,95%)	6 (7,89%)	43 (56,58%)	24 (31,58%)
As parcerias empresariais ajudam na redução de custos.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	23 (30,26%)	36 (47,37%)	13 (17,11%)
As parcerias empresariais otimizam de tarefas e processos operacionais.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	14 (18,42%)	49 (64,47%)	12 (15,79%)
As parcerias empresariais aumentam a capacidade em oferecer um melhor serviço aos clientes.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	12 (15,79%)	44 (57,89%)	16 (21,05%)
As parcerias empresariais aumentam da visibilidade da empresa.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	19 (25,00%)	42 (55,26%)	11 (14,47%)
As parcerias empresariais aumentam a networking (rede de contactos).	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	48 (63,16%)	17 (22,37%)
As parcerias empresariais ajudam a desenvolver novas perspectivas.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (7,89%)	48 (63,16%)	22 (28,95%)
As parcerias empresariais são geralmente benéficas, mas é muito importante a escolha do parceiro.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (3,95%)	24 (31,58%)	49 (64,47%)



As parcerias empresariais aumentam o risco de perda de autonomia.	1 (1,32%)	23 (30,26%)	26 (34,21%)	23 (30,26%)	3 (3,95%)
As parcerias empresariais não são benéficas, porque podem fazer do nosso parceiro um futuro concorrente.	3 (3,95%)	31 (40,79%)	29 (38,16%)	12 (15,79%)	1 (1,32%)
As parcerias empresariais são uma ilusão, porque geralmente uma das partes tem tendência a focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos.	1 (1,32%)	29 (38,16%)	32 (42,11%)	13 (17,11%)	1 (1,32%)

Os resultados também apontam para as vantagens de as parcerias permitirem a redução de custos (Yu, Yan & Cheng, 2001), assim como a entrada e conquista de novos mercados/negócios e maior visibilidade para a empresa (Reuber & Fischer, 1997; Kale & Singh, 2009; Donovan & Stoian, 2018). Convém também realçar que mais de 60% das empresas inquiridas reconhecem que as parcerias permitem otimizar tarefas e processos operacionais. Esta opinião das empresas vem de certa forma confirmar os estudos realizados por Mesquita & Lazzarini (2008) e Wai & Yeung (2016), de que as parcerias permitem otimizar as operações da cadeia de valor.

Na tabela 2 podemos também verificar que grande parte dos inquiridos reconhecem a importância das parcerias no desenvolvimento de novas perspetivas, o que pode significar uma consequência da vantagem das parcerias ao permitirem o acesso a novas tecnologias, mercados e conhecimentos (Waal et al, 2017), e porque são também uma fonte de inovação para as empresas (Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

Quanto à possibilidade da perda de autonomia, as empresas estão divididas. Mas, em relação às afirmações menos favoráveis sobre parcerias, as empresas inquiridas, em termos gerais, rejeitam ou não concordam nem discordam de que as parcerias são uma ilusão ou que ajudam ao desenvolvimento de concorrentes. No entanto, convém não esquecer que Cui *et al.* (2011) alertam para o perigo de comportamentos “imitativos” entre parceiros.

Assim, podemos referir que a perceção das empresas em relação às parcerias é geralmente muito positiva.

Por fim, convém mencionar que grande parte das empresas inquiridas considera muito relevante a escolha do parceiro. Como menciona Kotler *et al.* (2011) é importante selecionar parceiros que possuam valores e objetivos compatíveis, porque a confiança, cultura cooperativa e capacidade de comunicação entre parceiros (Grover *et al.*, 1996; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao, *et al.* 2015) é fundamental para o sucesso da mesma.

Observando a tabela 3, podemos verificar que mais de 55% dos empresários inquiridos têm parcerias estabelecidas e pretendem continuar a desenvolver novas parcerias. Isto confirma, de certa forma, que as empresas com parcerias são mais propensas e desejadas para novas parcerias (Rothaermel e Deeds, 2001). Pode-se também verificar que cerca de 17% não têm parcerias estabelecidas, mas pretendem desenvolver parcerias futuramente.

Tabela 3 – Empresas com parcerias estabelecidas

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim e pretendemos renovar e/ou continuar a desenvolver novas parcerias.	43	56,58%
Sim, mas não pretendemos renovar as parcerias existentes nem celebrar novas parcerias.	1	1,32%
Não, mas pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	13	17,11%
Não e nem pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	3	3,95%
Não e nunca pensamos no assunto.	16	21,05%

De referir ainda, que apenas 25% das empresas inquiridas não têm parcerias, nem pretendem estabelecer parcerias ou nunca pensaram no assunto, o que significa que podem estar a desperdiçar novos modos de reforçar as suas capacidades competitivas.

Apesar de tudo, estes números demonstram que existe no setor uma cultura e dinâmica cooperativa, sendo isto um fator importante para o desenvolvimento dos negócios (Ritter & Gemünden, 2003).

Na tabela 4 podemos verificar o vínculo contratual das empresas em relação às parcerias, verificando-se que apenas pouco mais de 20% têm um contrato formal. Mais uma vez, este cenário vem reforçar o papel da confiança entre parceiros (Grover *et al.*,

1996; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao *et al.*, 2015), porque sem um vínculo contratual, as parcerias são asseguradas apenas pela confiança entre os parceiros.

Tabela 4 - Vínculo/contrato legal estabelecido com o(s) parceiro(s)

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim celebramos sempre um contrato formal com os parceiros.	8	10,53%
Sim, embora também celebramos pontualmente contratos verbais.	9	11,84%
Não, celebramos apenas acordos/contratos verbais.	40	52,63%
Sem resposta	0	0,00%
Excluídos	19	25,00%

Na tabela 5 podemos analisar o tipo de parcerias estabelecidas ou que as empresas pretendem estabelecer. Nesta questão os inquiridos podiam indicar mais do que uma resposta e só podiam responder apenas aquelas empresas que mantinham ou pretendiam estabelecer parcerias (ver tabela 3).

Tabela 5 - Tipo de parcerias estabelecidas ou que pretende estabelecer.

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Clientes (Lojista/retalhista ou grossista).	28	36.84%
Agente import/export.	24	31.58%
Fornecedores.	34	44.74%
Concorrentes.	12	15.79%
Escolas, Universidades ou Institutos Politécnicos.	7	9.21%
Associações empresariais.	18	23.68%
Clientes (público geral ou consumidor final).	14	18.42%
Outro.	3	3.95%

Como podemos constatar, o setor é muito dinâmico nas parcerias em sistemas verticais, isto é, parcerias com fornecedores, clientes ou outros intermediários da cadeia

de valor. Sendo este setor altamente exportador (ver Apêndice A), podemos assumir que grande parte dos parceiros são presumivelmente internacionais, demonstrando desta forma a existência de parcerias com outras empresas das cadeias globais de valor (Jorgensen & Knudsen, 2006; Kotturo & Mahanty, 2017; Donovan & Stoian, 2018).

No entanto, o setor é pouco dinâmico nas parcerias em sistemas horizontais (apenas 15,79% dos inquiridos), ou seja, parcerias entre concorrentes. Este resultado vem de certa forma coincidir com o cenário traçado por Manuel Laranja (2018) – ver Apêndice A - sobre a indústria nacional. Por um lado, nas parcerias verticais a indústria nacional tem demonstrado presença e competência, aumentando assim o desempenho e produtividade da indústria ao longo de todo processo da cadeia de valor (Yu, Yan, Cheng, 2001). Por outro lado, a indústria nacional, incluindo a indústria de mobiliário, nas parcerias horizontais é displicente e isto não é favorável ao setor e à economia nacional (Manuel Laranja, 2018). Isto porque, as parcerias horizontais ajudam a ultrapassar as condições, cada vez mais difíceis dos mercados, através do uso coletivo de recursos, bem como pela inovação conjunta de serviços/produtos (Verstrepen *et al.*, 2009). Além disso, a eficiência coletiva conseguida através de parcerias entre concorrentes, permite o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, sobretudo, as PME's a acederem a mercados globais/internacionais (Mesquita & Lazzarini, 2008) e a aumentarem a capacidade efetiva de resposta ao cliente (Gao *et al.*; 2017).

Por fim, pode-se destacar também as parcerias com associações empresariais, com cerca de 25% dos inquiridos envolvidos em parcerias institucionais do setor. No entanto, as parcerias com universidades e/ou escolas é ainda muito deficiente. De facto, são poucas as empresas que aproveitam as vantagens intrínsecas destas parcerias mencionadas pelos diversos autores (Prigge 2005; Prigge & Torracó, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

Analisando a tabela 6 e recorrendo ao PET - *Partnership Evaluation Tool* apresentado por Boydell (2007), podemos verificar que as empresas que responderam a este grupo do questionário são aquelas que têm (i) conexões com *stakeholders* e mais de 70% dos inquiridos assumem benefícios de (ii) aprendizagem (ajudam a possuir novas competências), mais de 60% demonstram (iii) ação (aproveitamento de estruturas comerciais e logísticas e partilha dos processos produtivos e de gestão) e por fim mais de

70% confirmam (iv) impactos (resultados positivos no processo de internacionalização e ajudam a diversificar para novos negócios).

Convém destacar, que empresas confirmam e reforçam a importância das parcerias para a internacionalização e diversificação dos seus negócios (Reuber & Fischer, 1997; Kale & Singh, 2009; Donovan & Stoian, 2018), e rejeitam geralmente a irrelevância das parcerias no mercado doméstico. Convém também mencionar, que as empresas inquiridas são micro ou PME's, com natureza familiar. Por isso, podemos reforçar, mais uma vez, as posições de Mesquita & Lazzarini (2008) e Kotturo & Mahanty (2017) sobre a importância das parcerias na competitividade das PME's em contexto internacional. De facto, as empresas reconhecem o impacto positivo das parcerias nos seus processos produtivos e na otimização de recursos (Mesquita & Lazzarini, 2008; Wai & Yeung, 2016), que podem ajudar as empresas a conquistarem novos mercados.

Tabela 6 – Autoavaliação das parcerias

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s), pois fortalecem o aproveitamento de estruturas comerciais e logísticas.	0 (0,00%)	1 (1,75%)	16 (28,07%)	31 (54,39%)	9 (15,79%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s), pois permitem a partilha dos processos produtivos e de gestão.	1 (1,75%)	4 (7,02%)	15 (26,32%)	32 (56,14%)	5 (8,77%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s) e focados nos benefícios mútuos.	0 (0,00%)	1 (1,75%)	16 (28,07%)	35 (61,40%)	5 (8,77%)
A(s) parceria(s) são fundamentais para a internacionalização da nossa empresa e para ter acesso a novos mercados.	0 (0,00%)	2 (3,51%)	14 (24,56%)	31 (54,39%)	10 (17,54%)
A(s) parceria(s) ajudam-nos a diversificar para novos negócios.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	12 (21,05%)	34 (59,65%)	11 (19,30%)



A(s) parceria(s) ajudam-nos a possuir novas competências, pois não temos recursos internos suficientes para as desenvolver.	1 (1,75%)	4 (7,02%)	11 (19,30%)	32 (56,14%)	9 (15,79%)
Estamos descontentes com os resultados atuais da(s) parceria(s), porque escolhemos mal o(s) parceiro(s).	12 (21,05%)	25 (43,86%)	17 (29,82%)	3 (5,26%)	0 (0,00%)
Estamos desiludidos com a(s) parceria(s). Elas não funcionam e são geradoras de conflitos.	16 (28,07%)	21 (36,84%)	18 (31,58%)	2 (3,51%)	0 (0,00%)
As parcerias são muito importantes em caso de exportação.	1 (1,75%)	3 (5,26%)	14 (24,56%)	30 (52,63%)	9 (15,79%)
As parcerias são pouco relevantes para atuação no mercado doméstico.	8 (14,04%)	19 (33,33%)	22 (38,60%)	6 (10,53%)	2 (3,51%)

De um modo geral as empresas inquiridas estão positivamente satisfeitas com as suas parcerias.

Conclusão

O presente estudo procurou analisar a importância das parcerias para as empresas familiares da indústria de mobiliário em Portugal. A análise preliminar demonstrou que o setor é altamente dinâmico, sobretudo em parcerias verticais. Neste estudo, verifica-se também que as empresas deste setor são geralmente propensas a estabelecer parcerias e a perceção é francamente positiva em relação às vantagens intrínsecas das parcerias empresariais, realçando o impacto das mesmas na conquista de novos mercados e negócios e na otimização dos processos produtivos ao longo da cadeia de valor. No entanto, o setor é fraco nas parcerias horizontais, e isto não favorece a visibilidade, capacidade e dimensão da indústria de mobiliário nacional nas cadeias globais de valor. Outro aspeto importante a realçar no estudo é o papel da “confiança” no desenvolvimento das parcerias, podemos mesmo afirmar que a dinâmica cooperativa do setor é assegurada essencialmente pela tutela da confiança.

Os resultados deste estudo têm importantes implicações para a indústria de mobiliário e respetivas associações empresariais do setor. A primeira, reforça o papel das parcerias no atual contexto económico, marcado pela globalização. A segunda, está relacionada com a cultura cooperativa, ou seja, é importante continuar a cultivar uma cultura de confiança e de respeito entre empresários, de forma a assegurar a qualidade das parcerias. A terceira implicação indica a necessidade de promover e incentivar o desenvolvimento de parcerias horizontais, bem como a necessidade de fomentar parcerias empresas/universidades. Porque, no futuro próximo mais importante do que as exportações será a conquista de quota de mercado nas cadeias globais de valor. Sendo, as parcerias, tanto em sistema horizontal como em vertical, uma forma dinâmica e privilegiada de interagir nas cadeias globais de valor, sobretudo para as pequenas e médias empresas (Donovan & Stoian, 2018). Sem esquecer também, a importância do desenvolvimento de parcerias entre empresas/universidades que são muito importantes para a inovação e desenvolvimento das indústrias (Prigge 2005; Prigge & Torraco, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

Porém, não se pode deixar de referir que o presente estudo apresenta algumas limitações, pois estamos perante um estudo preliminar e apenas limitado a um setor de atividade: indústrias de mobiliário.

Como sugestão para futuros estudos, indica-se uma pesquisa mais alargada para outros setores de atividade, como também um estudo mais aprofundado sobre os fatores influenciadores de parcerias horizontais/verticais. Quiçá, este estudo possibilitaria uma análise comparativa destas parcerias empresariais.

Bibliografia

- ABE, M. & PROKSCH, M. (2017) "Supporting participation of Asia-Pacific SMEs in global value chains", *Journal of Korea Trade*, Vol. 21(2), 86-106.
- AURIFEILLE, J-M; SVIZZERO, S. & TISDELL, C. (2007) *Globalization and Partnerships: Features of Business Alliances and International Cooperation*, New York; Nova Science Publishers.

- BOYDELL, L., (2007), *The benefits of partnerships publications*, Dublin, The Institute of Public Health in Ireland.
- BRONDONI, S. (2010), “Intangibles, Global Networks & Corporate Social Responsibility.”, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), Vol. 2, 6-24.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. & BALLANTYNE, D. (2002), *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CUI, A., CALANTONE, R. & GRIFFITH, D. (2011), “Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships.”, *Strategic Management Journal*, Vol. 32(4), 402-423.
- DONOVAN, A. & STOIAN, D., (2018) "Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework", *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Vol. 8(1),14-33.
- EBERSBERGER, B., & HERSTAD, S. J. (2012), “The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs’ innovation performance: a quantile regression approach”, *Applied Economics Letters*, Vol. 20(7), 626-630.
- EUROPEAN UNION - Commission Regulation (2010), No 330/2010 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L102, 23.4.2010, p. 2.
- FLEMING, R. & LOW, G., (2007), “Information system outsourcing relationship model.”, *Australian Journal of Information System*. 2007, Vol. 14(2), 95-112.
- GAO, H., YANG J., YIN H. & MA, Z., (2017) "The impact of partner similarity on alliance management capability, stability and performance: Empirical evidence of horizontal logistics alliance in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 (9), 906-926
- GROVER, V., CHEON, M. & TENG, J. (1996), “The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions.”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12(4), 89-116.
- HEALTH EDUCATION BOARD FOR SCOTLAND (2001), “Partnerships for health: a review”, *Working paper number 3*, Edinburgh, Health Education Board for Scotland.

- HUGGINS, R. & JOHNSTON, A. (2010), "Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size.", *Journal Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22 (5), 457-484.
- IŠORAITĖ, M. (2009), "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity", *Intellectual Economics*, Vol. 1(5), 39 - 46
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2007), *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, England, Financial Times/ Prentice Hall.
- JORGENSEN, A. & KNUDSEN, J., (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6(4), 449-462.
- KALE, P., & SINGH, H. (2007), "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance management capability and firm-level alliance success.", *Strategic Management Journal*, Vol. 28(10), 981-1000.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. (2011), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Nova Jersey-EUA, John Wiley and Sons.
- KOTLER, P; WONG, V.; SAUNDERS, J. & ARMSTRONG, G.; (2005) *Principles of Marketing*, 4th European Edition, England, Pearson Education Limited.
- KOTTURO, C. & MAHANTY, B., (2017), "Determinants of SME integration into global value chains: Evidence from Indian automotive component manufacturing industry", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 14 (3), 313-331.
- KOTZAB, H. & TELLER, C., (2003) "Value adding partnerships and coopetition models in the grocery industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(3) 268-281.
- LAHIRI, S. & KEDIA, B. (2009), "The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers.", *Journal of International Management*, Vol. 15(2), 209-224.
- LARANJA, M. (2018), "Projeto i2030", *Conferência Indústria 20130 - Made by Portugal*, Palácio da Bolsa, Porto, 23 de março 2018.
- LEE, J. (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success.", *Information & Management*, Vol. 38(5), 323-335.

- LEE, J. & KIM, Y. (2007), “Information systems outsourcing strategies for affiliated firms of the Korean conglomerate groups.”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 6(3), 203-229.
- MESQUITA, L. & LAZZARINI, S. (2008), “Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets.”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 51(2), 359-380.
- MORGANA, R. & HUNT, S. (1999), “Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy.”, *Journal of Business Research*, Volume 46(3), 281-290.
- MOODYSSON, J., COENEN, L., & ASHEIM, B. T. (2008), “Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medicon Valley life-science cluster.”, *Environment and Planning A*, Vol. 40(5), 1040-1056.
- OCDE, (2018); *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018*, France, OCDE - OPSI (Observatory of Public Sector Innovation).
- OH, Y. & LEE, J., (2017) "When do firms enter a repeated partnership? The effect of contract terms and relative partner characteristics.", *Management Decision*, Vol. 55(10) 2237-2255.
- PAO, H., WU, H., HO, S. & LEE, C., (2015) "From partner selection to trust dynamics: Evidence of the cross-country partnership of Taiwanese construction firms", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 12 (2), 128-140.
- PRIGGE, G. (2005), “University-industry partnerships: What do they mean to universities? A review of the literature.” *Industry and Higher Education*, Vol. 19 (3), 221–29.
- PRIGGE, G. & TORRACO, R., (2006), “University-Industry Partnerships: A Study of How Top American Research Universities Establish and Maintain Successful Partnerships.”, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 11(2), 89-99.
- REN, S.; NGAI, E. & CHO, V. (2010), “Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small- and medium-sized enterprises.”, *International Journal of Production Research*, Vol. 48(2), 453-475.

- REUBER, A. R. & FISCHER, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 807–25.
- RITTER T. & GEMÜNDEN, H. (2003), "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents.", *Journal of Business Research*; Vol. 56 (9), 745-755.
- ROTHAERMEL, F. & DEEDS, D. (2001), "More good things are not necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and innovative output in high-technology start-ups", *Academy of Management Proceedings*, F1-F6.
- STEENKAMP, J., (2014) "How global brands create firm value: the 4V model", *International Marketing Review*, Vol. 31(1), 5-29.
- STERN, R. & GREEN, J. (2005), "Boundary workers and the management of frustration: a case study of two Healthy City partnerships", *Health Promotion International*, Vol. 20(3), 269-276.
- TRIPPL, M. (2011), "Regional innovation systems and knowledge-sourcing activities in traditional industries - evidence from the Vienna food sector.", *Environment and Planning-Part A*, Vol. 43(7), 1599.
- TZOKAS, N. & SAREN, M., (2004) "Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 124-135.
- VERSTREPEN, S., COLLS, M., CRUIJSSEN, F. & DULLAERT, W. (2009), "A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics.", *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. 5(3-4), 228–248.
- WAAL, A., HABIL, D. & GOEDEGEBOURE, R. (2017) "Formulating a partnership framework for Egyptian ICT companies", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10 (3) pp.293-312.
- WAI, H. & YEUNG, C., (2016), East Asian Industrial Transformation in the New Global Economy, *Strategic Coupling*, Vol.1 (4), 83-110.
- YOUNG, L. & WILKINSON, I., (1989) "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 23(2), 109-122.
- YU, Z., YAN H. & CHENG T. (2001), "Benefits of information sharing with supply chain partnerships", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101(3), 114-121.



Netgrafia

AEF - Associação das Empresas Familiares, disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>, consultado a 25 de abril 2018.

AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, disponível em: <https://www.aepf.pt>, consultado a 29 de março 2018.

AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, disponível em: <https://aimmp.pt/apresentacao/>, consultado a 29 de março 2018.

APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, disponível em: <http://www.apima.pt>, consultado a 29 de março 2018.

COMPETE – POFC (Programa Operacional Fatores de Competitividade), disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compet/polos-e-clusters/ecossistema-de-polos-e-clusters/entity/cluster-das-empresas-de-mobiliario-de-portugal?fromlist=1>, consultado a 30 de março 2018.

HowMuch.net, disponível em <https://howmuch.net/>, consultado a 2 de abril 2018.

INE - Instituto Nacional de Estatística, disponível em <https://www.ine.pt>, consultado a 2 de abril 2018.

OCDE/OMC, (2013), *Interconnected Economies: benefiting from global value chains*. Preliminary Version, disponível em: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en, consultado em 30 de março 2018.

APÊNDICE A - Caracterização da Indústria de Mobiliário em Portugal

O setor de mobiliário em Portugal apresenta algum dinamismo associativo, com destaque para a APIMA⁵⁶ - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, que representa o setor de atividade referente ao fabrico de mobiliário e de colchões. Existe também a AIMMP⁵⁷ – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, que por sinal é a única associação empresarial no setor de âmbito nacional com uma perspetiva de “Fileira” (cadeia de valor). Este pormenor demonstra, desde logo, uma cultura e apetência cooperativa não apenas para sistemas cooperativos horizontais (como é o caso de grande parte das associações empresariais), mas também vertical. Por isso, nos estatutos da AIMMP estão previstas 5 Divisões subsectoriais: abate, corte, serração de madeiras e embalagens; painéis e apainelados de madeira; carpintaria e afins; mobiliário e afins. Estas divisões subsectoriais representam na prática grande parte da cadeia de valor da indústria de mobiliário.

Por fim, destacamos também a AEPF⁵⁸ - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, que apesar de ser uma associação multisectorial e regional, representa empresários de uma região fortemente marcada pela indústria de mobiliário, sendo também detentora, juntamente com a Câmara Municipal de Paços de Ferreira, de uma feira anual de mobiliário e de uma marca setorial e de dinamização económica da região, designada por “Capital do Móvel”.

Em relação à situação socioeconómica do setor, segundo dados recentes do INE – Instituto Nacional de Estatística, o setor evidencia uma posição significativa na economia nacional, tal como exposto na tabela 7.

Como podemos constatar pelos dados do INE o setor está em crescimento desde 2013 (período pós-crise), em volume de negócios, exportações e no número de trabalhadores que emprega. Paradoxalmente, o número de empresas tem diminuído, o que demonstra que o desempenho e a produtividade por empresa aumentaram significativamente.

⁵⁶ APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, disponível em: <http://www.apima.pt>, consultado a 29 de março 2018.

⁵⁷ AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, disponível em: <https://aimmp.pt/apresentacao/>, consultado a 29 de março 2018.

⁵⁸ AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, disponível em: <https://www.aepf.pt>, consultado a 29 de março 2018.

Tabela 7 – Dados relativos à Indústria de Mobiliário em Portugal⁵⁹

Tipo de dados	Período de referência dos dados	Atividade económica			
		1623 - Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	3101 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha	3109 - Fabricação de mobiliário para outros fins
Nº de empresas	2016	2639	167	544	3640
	2015	2740	153	554	3675
	2014	2784	154	556	3714
	2013	2994	150	578	3775
	2012	3230	150	612	4051
	2011	3579	156	653	4377
Volume de Negócios	2016	405 064 745,00 €	209 360 207,00 €	141 675 128,00 €	1 166 540 659,00 €
	2015	398 509 454,00 €	209 802 366,00 €	130 470 955,00 €	1 103 012 372,00 €
	2014	362 626 812,00 €	195 240 285,00 €	119 352 714,00 €	1 024 046 939,00 €
	2013	351 492 316,00 €	182 650 673,00 €	113 623 127,00 €	928 907 639,00 €
	2012	364 628 531,00 €	176 759 658,00 €	118 231 023,00 €	878 548 449,00 €
	2011	418 013 558,00 €	218 393 864,00 €	134 878 911,00 €	925 760 462,00 €
Volume de Exportações	2017	79 050 464,00 €	92 743 627,00 €	20 763 772,00 €	547 537 451,00 €*
	2016	74 873 030,00 €	81 107 598,00 €	22 561 213,00 €	525 005 676,00 €*
	2015	76 146 327,00 €	80 459 045,00 €	22 589 280,00 €	499 265 435,00 €*
	2014	61 541 520,00 €	72 281 064,00 €	18 416 740,00 €	467 358 633,00 €*
	2013	59 341 857,00 €	69 040 065,00 €	16 078 469,00 €	427 173 120,00 €*
Nº de trabalhadores	2016	9501	3311	2717	23434
	2015	9278	3167	2600	22562
	2014	9044	2991	2599	21902
	2013	9325	2958	2606	21722
	2012	10437	3174	2914	23281
	2011	11898	3502	3344	26135

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.

* CAE - 31091 Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.

Ainda em relação aos dados do INE, convém referir que os dados de 2017 e 2018 ainda não estão disponíveis, exceto os dados das exportações de 2017. Mas estes dados de exportação referentes à última coluna do lado direito da tabela 7 contemplam apenas valores do CAE - 31091 Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins. Ou seja, os dados globais da atividade de 3109 - Fabricação de mobiliário para outros fins são

⁵⁹ Dados fornecidos pelo INE - Instituto Nacional de Estatística, via portal do INE (www.ine.pt), N/ Ref^a: PED-324402497. Dados extraídos em 02 de Abril de 2018 (15h11s55)

certamente superiores aos expostos nesta coluna. Além disso, decidiu-se também incluir na pesquisa dados referentes a empresas com o CAE1623 - Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção, porque é habitual estas empresas produzirem e fornecerem mobiliário estrutural (roupeiros de parede e mobiliário fixo para WC), e por isso os investigadores consideraram pertinente incluir estas empresas neste estudo.

Portanto, de um modo geral e pelos números expostos na tabela 1 podemos concluir que a tendência será geralmente de crescimento para a indústria de mobiliário em Portugal.

Cluster do Mobiliário

Em junho de 2010 através do Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE)⁶⁰ criou-se formalmente o “*Cluster do Mobiliário*”. Este *Cluster* iniciou-se com o objetivo de aumentar a produtividade deste setor em Portugal e consequente aumento da competitividade da economia⁵.

Segundo dados do (COMPETE)⁶ o cluster do mobiliário é caracterizado por uma elevada fragmentação e por pequenas empresas, que na maioria dos casos têm um cariz familiar, com dificuldade de acesso a capitais. No entanto, algumas dessas empresas conseguiram, nos últimos anos, ganhar uma dimensão apreciável, com entrada nos mercados internacionais, apostando na inovação e em *design* próprio.

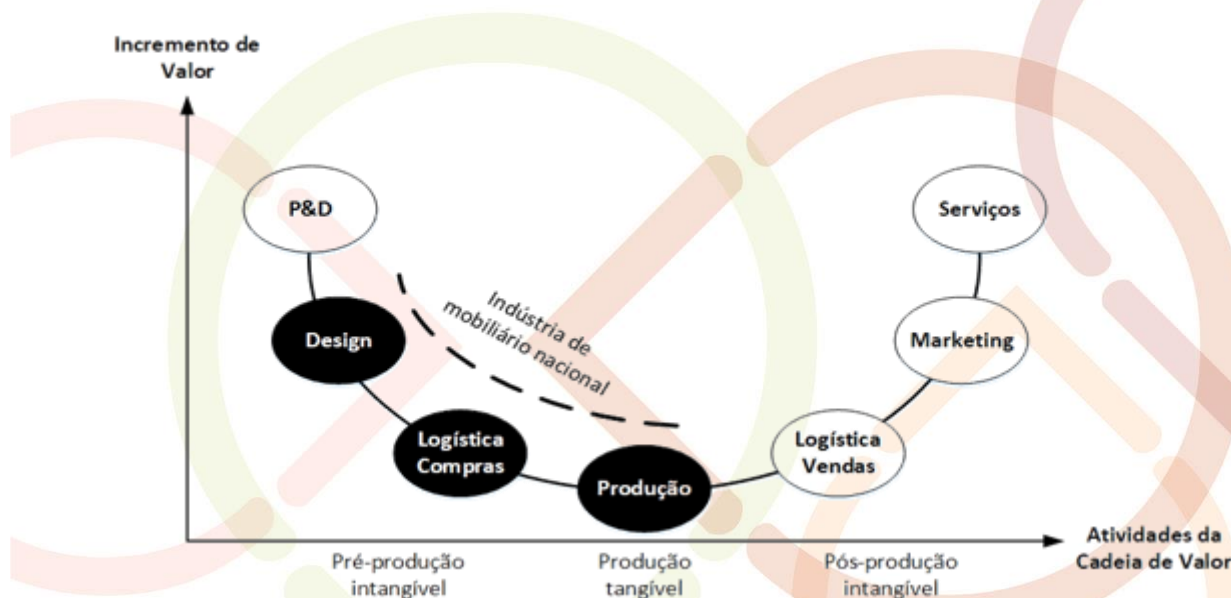
Indústria de Mobiliário e Cadeia Global de Valor

No recente projeto de investigação Indústria 2030 – Made by Portugal (i2030), uma iniciativa do ISEG-Universidade de Lisboa e da Universidade Católica, em parceria com

⁶⁰ COMPETE – POFC (Programa Operacional Fatores de Competitividade), disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/polos-e-clusters/ecossistema-de-polos-e-clusters/entity/cluster-das-empresas-de-mobiliario-de-portugal?fromlist=1>, consultado a 30 de março 2018.

a Ordem dos Economistas e com protocolo do Ministério da Economia, o professor Manuel Laranja (2018) apresentou os resultados preliminares deste estudo, na conferência promovida a 23 de março 2018, no Palácio da Bolsa, Porto. Nesta conferência, Laranja (2018) demonstrou que a indústria em Portugal está sensivelmente concentrada na parte esquerda da “curva do sorriso” da cadeia global de valor, tal como expresso na figura 1, incluindo neste cenário a indústria de mobiliário.

Figura 1 – The smiling curve: Value added along the GVC



Fonte: adaptado OCDE/OMC (2013), p. 2016

Este estudo de Laranja (2018) é relevante para o caso, porque atualmente, as empresas distribuem parte das operações pelo mundo, e a presença nas cadeias global de valor têm-se tornado cada vez mais influentes para as empresas e respetivas economias, porque oferecem excelentes oportunidades de diversificação, industrialização, crescimento e desenvolvimento (Abe & Proksch, 2017).

No caso da indústria portuguesa, incluindo o setor de mobiliário, Laranja (2018) refere que o setor industrial português tem ainda uma presença limitada nas cadeias globais de valor e precisam sobretudo de ocupar mais o lado direito da “Curva do Sorriso”

(Figura 1). No atual contexto económico o papel das marcas é fundamental para a conquista de quota de mercado a nível mundial (Steenkamp, 2014). Infelizmente, no relatório do site HowMuch.net, Portugal não surge representado nas primeiras 500 marcas mundiais mais famosas, e isto é desfavorável para as empresas nacionais.

Neste contexto é facilmente percebido que a indústria nacional não pode ficar inerte a esta nova dinâmica do comércio internacional, porque a importância das cadeias globais de valor continuará a crescer.

Algumas dúvidas tardam a ter a resposta, como a maneira de ingressar nas cadeias globais de valor e como competir sustentavelmente dentro delas.

Contudo, a chave para o sucesso das empresas neste novo contexto internacional pode passar pelo estímulo à inovação, educação e capacitação profissional dos colaboradores, bem como pela propagação de capital (investimento), o que podem, em grande medida, serem fatores de vantagens competitivas.

As estratégias de internacionalização e marketing de Empresas Familiares do setor apícola português

Sofia Ricardo

Politécnico do Porto

sofia.andrade.ricardo@gmail.com

António Correia de Barros

Politécnico do Porto

acorreiaebarros@gmail.com

Resumo

A apicultura é uma atividade que remonta às mais antigas civilizações, nomeadamente, a egípcia, grega e romana. Entretanto, esta atividade foi sendo desenvolvida pelo homem ao longo do tempo. A apicultura encontra-se também associada ao notável impacto ambiental que proporciona através da polinização de flores e plantas. O valor da apicultura vai muito além do valor económico dos seus produtos.

A relevância desta investigação prende-se com o facto do setor apícola ser ainda pouco estudado sob o ponto de vista da internacionalização, tanto quanto é do nosso conhecimento, comparativamente com setores como o vinícola, os queijos e o azeite.

Esta investigação permitiu-nos a identificação dos mercados-alvo do mel português e o apuramento de especificidades relativas ao marketing-mix internacional das empresas familiares entrevistadas.

Para a realização deste estudo utilizou-se a metodologia qualitativa, recorrendo-se a entrevistas em profundidade a três empresas familiares.

Com base neste estudo concluímos que, de facto, compensa às empresas exportarem diretamente, pese embora representar um maior investimento a nível de recursos (financeiros, humanos e produtivos), por parte destas. Acresce ainda referir o facto de ser fundamental a aposta, por parte das empresas, na diferenciação pela qualidade do mel português que se produz (mel monofloral⁶¹ e em Modo de Produção Biológica [MPB]).

⁶¹ O mel é classificado como monofloral se na análise polínica existir mais de 45% de pólen de uma planta ou flor.

Palavras chave: PME, Empresas Familiares, Exportação, Marketing Internacional, Mel.

Introdução

“Quando as abelhas desaparecerem da face da Terra, o homem tem apenas quatro anos de vida. Sem abelhas não há polinização, não há reprodução da flora, sem flora não há animais, sem animais não haverá raça humana.”

Albert Einstein

No panorama internacional, assiste-se hoje, no comércio de produtos e serviços, a um ambiente competitivo cada vez mais global. Neste contexto, as empresas deparam-se com diversos desafios quando pretendem iniciar o seu processo de internacionalização. Os desafios colocados são, designadamente: as diferenças culturais, económicas, sociais, políticas, legais e um ambiente competitivo intenso.

A gestão das empresas no mercado doméstico difere claramente da gestão em mercados internacionais (Hill, 2013). Assim, torna-se imprescindível que a atuação das empresas, em contexto internacional, seja realizada tendo em atenção a complexidade exigida pelos diferentes mercados. Neste sentido, é importante as empresas desenvolverem um plano de marketing internacional competitivo (Cateora, Gilly e Graham, 2011), sendo evidente a importância da definição dos mercados-alvo internacionais e a definição adequada do marketing-mix internacional.

A apicultura é uma atividade que existe há pelo menos 8 000 anos, conforme se pode verificar pela descoberta de uma pintura rupestre em Valência, Espanha (Bogdanov, 2011). Nos últimos anos tem vindo a verificar-se uma crescente preocupação com a sustentabilidade da atividade apícola devido ao fenómeno do desaparecimento das abelhas. E, desde então, esta temática tem vindo a captar a atenção de diversas áreas de investigação.

Portugal usufrui de um clima temperado, com influência mediterrânica, propício à prática agrícola, nomeadamente, a apicultura (Casaca, 2010). Em Portugal, durante muitos anos, a apicultura foi considerada uma atividade complementar da agricultura,

gerando assim um desequilíbrio nos apoios concedidos a esta atividade. No entanto, pela vontade de algumas associações nacionais, em 1996 é fundada a Federação Nacional dos Apicultores de Portugal (FNAP) que surge como impulsionador da dinâmica profissional e económica desta atividade. Posteriormente, a constituição do Grupo de Acompanhamento do Programa Apícola (GAPA) representa também um marco importante, no que diz respeito aos apoios neste setor. Este grupo estabeleceu prioridades, entre as quais: a necessidade de profissionalização e assistência técnica eficiente aos apicultores/agrupamentos de apicultores; a concentração da oferta; a melhoria da produção e comercialização dos produtos apícolas; e a sanidade das abelhas (GAPA, 2016).

Para além das prioridades referidas, a comercialização e internacionalização são também essenciais para o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares neste setor.

1. A Internacionalização via Exportação

Simões (1997: 395) define exportação como “o modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados”.

A exportação é o primeiro passo para a internacionalização de muitas empresas, uma vez que é um modo mais simples e que minimiza alguns riscos associados ao processo de internacionalização (Jain, 1993; Cateora, Gilly e Graham, 2011). A exportação favorece a atuação em mercados caracterizados pelo risco e incerteza (Bradley, 1991). A exportação é geralmente apelativa para as PME, dado esta estratégia de internacionalização exigir menos recursos, comparativamente com modos de entrada mais avançados (Fuchs e Köstner, 2016).

Segundo Hill (2013), as principais vantagens, de carácter geral, subjacentes à exportação, são as seguintes: (i) não há necessidade de estabelecimento das operações de produção em países estrangeiros, evitando-se assim os custos inerentes; (ii) pode ajudar as empresas a conseguir uma posição favorável na curva da experiência. Este autor aponta

ainda algumas desvantagens, sendo elas: (i) os elevados custos de transporte; (ii) as barreiras comerciais; (iii) eventuais problemas com os agentes de marketing locais.

A exportação pode assumir duas tipologias, designadamente, exportação direta ou indireta. No âmbito deste trabalho consideramos estas duas tipologias. A exportação direta ocorre quando a empresa vende diretamente a um cliente ou a um distribuidor de outro país, enquanto a exportação indireta consiste na venda realizada pela empresa a um cliente, em território nacional, que posteriormente coloca o produto em mercados internacionais (Cateora, Gilly e Graham, 2011). A exportação direta permite uma maior aproximação e conhecimento dos mercados externos, já que a empresa realiza a maior parte das operações internacionais. Por outro lado, a exportação indireta não permite ao produtor adquirir conhecimentos e experiência no decorrer das operações internacionais, já que a venda acontece sem que o produtor desenvolva qualquer ação em mercados externos. A exportação direta envolve os custos associados às operações a nível internacional; em contraste, a exportação indireta, sendo neste caso, normalmente, menores os custos de operação incorridos (Viana e Hortinha, 2009). Contudo, estes tipos de exportação apresentam abordagens, níveis de envolvimento, riscos e custos distintos, no que se refere à atuação em mercados internacionais, por parte das empresas. A seleção destas tipologias deve ir ao encontro dos objetivos da empresa, aquando da sua internacionalização.

2. Estratégias de Marketing

2.1. Segmentação, Mercados-alvo e Posicionamento Internacional

O conhecimento do mercado para o qual se destinam os produtos oferecidos pelas empresas é crucial para a definição da estratégia e para a adaptação da sua oferta à procura do mercado. Segundo Hill (2013: 583), a “segmentação de mercado refere-se à identificação de grupos distintos de consumidores cujo comportamento de compra difere de outros”. Outros autores acrescentam que a segmentação consiste na identificação de grupos de clientes com necessidades e desejos distintos (Czinkota e Kotabe, 2001; Goyat,

2011). Na generalidade, a segmentação de mercados de bens de consumo realiza-se de acordo com fatores geográficos, demográficos (género, idade, rendimento, escolaridade, etc.), socioculturais (classe social, valores, religião, estilos de vida), psicológicos (personalidade) (Hill, 2013) e benefícios procurados (Lambin, 2000).

Czinkota e Kotabe (2001) referem ainda que a segmentação pode ser realizada tendo em consideração o comportamento do consumidor em relação ao produto, designadamente, as ocasiões de consumo, os benefícios, a frequência de consumo e as atitudes. Importa ainda frisar que, para que um segmento seja considerado viável, tal depende em grande parte da sua dimensão, identidade (características únicas), relevância e acessibilidade.

No que diz respeito à segmentação de mercados internacionais, esta assume maior complexidade, visto as organizações estarem expostas a diferentes realidades, de país para país. Em mercados internacionais a segmentação inclui critérios macro, como socioeconómicos, políticos, culturais (Jain, 1993; Czinkota e Kotabe, 2001) e tecnológicos (Hassan e Craft, 2004, citando Huszagh, 1986). A consideração destes critérios macro, por si só, não é suficiente. Daí que estes devem ser acompanhados por critérios de micro-segmentação, de âmbito comportamental, para que a segmentação seja a mais adequada, quer se trate de grupos de países ou grupos de clientes individuais (Hassan e Craft, 2004). Hassan e Craft (2004), citando Levitt (1983), referem que este autor defende uma abordagem integrada como resposta à globalização do mercado, assumindo que as necessidades dos consumidores convergem. Por outro lado, Jain (1993: 422) defende que, em segmentação internacional, “as empresas não podem servir o mundo inteiro com um único conjunto de políticas”, na medida em que devem ter em consideração as diferenças entre os países, nomeadamente, as diferenças económicas e culturais. Além da convergência e divergência existe também uma terceira perspetiva. Barros (2007: 345) citando Ralston *et al.* (1993) faz referência à *crossvergence* que resulta na “mistura que pode ocorrer entre duas culturas que se defrontam”.

Hill (2013) refere que o marketing-mix deve estar ajustado a cada segmento que se identifica. Saliente-se assim a importância da segmentação de mercados, na medida em que possibilita a afetação dos recursos de marketing mais adequados a cada segmento.

Depois da identificação dos segmentos e da seleção dos mercados-alvo segue-se a escolha do posicionamento e a definição da oferta. Para Czinkota e Kotabe (2001) o posicionamento consiste na decisão pela melhor posição dentro dos segmentos selecionados. Hassan e Craft (2004: 81) acrescentam que o “posicionamento é entendido como uma estratégia para identificar e direcionar os recursos de marketing para os segmentos de mercado pretendidos”. Também Viana e Hortinha (2009: 218) referem-se ao posicionamento como uma medida que visa “fixar o produto na mente” dos potenciais consumidores. Posicionar implica ainda a criação de uma “proposta de valor” e de uma estratégia para cada segmento, com base nas necessidades e características únicas desse segmento (Goyat, 2011). No âmbito dos mercados internacionais, Hassan e Craft (2004: 81) questionam se “uma empresa deve posicionar a sua marca da mesma forma em todos os mercados”. Keegan e Schlegelmich (1999; citado por Hassan e Craft, 2004) defendem o desenvolvimento de um posicionamento estandardizado (quanto possível), atendendo, porém, às condições locais, sempre que seja necessário e desejável. Viana e Hortinha (2009) referem que um posicionamento global pode não ser o apropriado para determinados tipos de produtos. Contudo, o posicionamento é considerado o ponto de partida para a definição de toda a estratégia de marketing (Czinkota e Kotabe, 2001).

2.2 Marketing-Mix Internacional

A atuação das empresas em mercados internacionais merece especial atenção, já que a operação em diferentes países, as coloca em contacto com realidades diferentes e complexas. Poderá assim ser imprescindível proceder a adaptações, quando necessárias, conforme o segmento de mercado a que se destina determinado produto (Hill, 2013). Cada mercado tem as suas especificidades e pode representar um desafio para as empresas; daí a importância do marketing, na preparação da atuação das organizações em mercados internacionais. As adaptações da oferta podem ter carácter obrigatório (leis, normas, etc.) ou facultativo (para melhor servir os desejos dos clientes).

O sucesso da internacionalização das empresas pode começar a ser desenvolvido, desde logo, quando se definem os mercados-alvo internacionais a atingir, sendo depois crucial adequar os elementos do marketing-mix a estes.

- Política Internacional do Produto

Toyne e Walters (1989) referem que os fatores-chave do programa internacional do produto são fundamentalmente, a estratégia de marketing internacional, o mix do produto doméstico, os recursos financeiros, humanos e produtivos da empresa e o ambiente do comércio internacional. O produto é muitas vezes definido como um conjunto de atributos que têm como principal objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores finais (Jain, 1993; Viana e Hortinha, 2009; Cateora, Gilly e Graham, 2011). Sendo assim, as diferenças culturais entre os países não devem ser negligenciadas por parte das empresas quando se trata da sua expansão internacional (Hill, 2013).

Segundo Jain (1993), as empresas podem oferecer um produto estandardizado em todos os países ou adaptado às exigências e requisitos locais, tendo em conta a natureza do produto, o desenvolvimento do mercado, os requisitos legais e a competição, entre outros. Hill (2013) refere também que as empresas poderiam vender o mesmo produto em todo o mundo segundo uma perspectiva de mercados internacionais globais; no entanto, salienta que, apesar do atual panorama de globalização, as necessidades dos consumidores, ainda assim, diferem entre os países, dependendo, essencialmente, de fatores culturais e do nível de desenvolvimento económico. A nível cultural, este autor refere que a tradição é o aspeto mais importante, particularmente quando nos referimos a géneros alimentícios. Por exemplo, a tradição subjacente ao uso de um produto num determinado país poderá variar em comparação com outro, daí a necessidade do conhecimento da tradição do país a que se destina determinado produto. Relativamente, ao nível de desenvolvimento económico, os consumidores pertencentes a países mais desenvolvidos podem estar dispostos a pagar mais por um produto com atributos adicionais e personalizados às suas preferências, ao contrário do que se sucede em países menos desenvolvidos, passando a tendência pela opção de produtos mais básicos.

Cateora, Gilly e Graham (2011) acrescentam que a adaptação do produto pode incorrer em exigências de ordem física e obrigatória mas também as relacionadas com questões culturais, em determinados países. Estes autores acrescentam ainda que a adaptação do produto envolve não só características tangíveis do produto (forma, sabor, cor, cheiro, textura, embalagem e rótulo), mas também as intangíveis e psicológicas (reputação do produtor e prestígio da marca, país de origem, garantia e hábitos e usos de



consumo). Assim, sugerem três componentes do produto com o intuito de facilitar a análise da adaptação dele, nomeadamente: a componente principal (plataforma de produtos, design e funcionalidade); a componente da embalagem (embalagem, rótulo, estilo, marca registada, *brand name*, preço e qualidade); e a componente de serviços de apoio (entregas, garantia, peças de reposição, reparação e manutenção, instalação, instruções e outros serviços relacionados). Deste modo, a adaptação do produto pode exigir à empresa um esforço e investimento maiores, em marketing, quando atua em contexto internacional, de forma a melhor responder às necessidades, gostos e preferências dos consumidores locais.

- Política Internacional de Distribuição

Relativamente aos canais de distribuição em mercados externos, estes diferem conforme o país de destino do produto. Daí que as empresas devam escolher cuidadosamente os canais e os intermediários mais adequados. Hill (2013) destaca três principais diferenças entre os sistemas de distribuição internacional, sendo elas a concentração de retalhistas, a extensão do canal e a exclusividade do canal. Nos países que apresentam forte concentração de retalhistas (e.g. Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América), isto é, predomínio da distribuição em grandes superfícies, torna-se mais fácil a identificação dos canais a reter. Em contraste, em países em vias de desenvolvimento como a China e a Índia, torna-se mais difícil identificar os canais porque a distribuição a retalho apresenta-se muito fragmentada. Outra diferença que este autor salienta é a questão da extensão do canal, ou seja, o número de intermediários existentes entre o produtor e o consumidor final. Um sistema de distribuição a retalho muito fragmentado, significa que o canal de distribuição tem tendência a ser mais longo e eventualmente mais dispendioso para as empresas, pelo esforço que estas têm que fazer para chegar aos diversos retalhistas. Neste sentido, faz mais sentido as empresas estabelecerem ligações com agentes ou distribuidores (grossistas). Em países com canais de distribuição mais curtos, o produtor consegue lidar diretamente com os retalhistas. Em relação aos canais de distribuição exclusivos, eles apresentam, à partida, maior dificuldade de acesso por parte de empresas. Hill (2013) aponta o Japão como exemplo, dada a relação de proximidade existente entre os fabricantes japoneses e o sistema de distribuição nacional.

Evidentemente, a entrada neste tipo de mercados exige maior preparação com a estratégia de distribuição das empresas.

Segundo Hill (2013), as empresas podem optar por vender a agentes, grossistas, retalhistas ou diretamente ao consumidor final. Cateora, Gilly e Graham (2011) apresentam três canais de distribuição alternativos: intermediários do país de origem (como o próprio nome indica são os intermediários que se encontram localizados no mercado doméstico); intermediários internacionais (os que se localizam fora do mercado doméstico); intermediários governamentais (departamentos de compras dos governos).

Cabe às organizações decidir, por um lado, se delegam a distribuição a empresas do mercado doméstico ou, por outro lado, se elegem um distribuidor internacional para proceder à entrega do produto ao consumidor final.

A incorreta seleção dos canais de distribuição implica grande dificuldade de mudança e implica custos significativos de mudança para as empresas (Viana e Hortinha, 2009; Cateora, Gilly e Graham, 2011). Assim, torna-se fundamental que a decisão dos canais de distribuição seja tomada cuidadosamente e de forma criteriosa.

- Política Internacional de Comunicação

No que diz respeito às ações de comunicação destacamos a publicidade, a promoção de vendas, as vendas diretas, as feiras, as relações públicas e os comunicados de imprensa, como instrumentos privilegiados da comunicação internacional (Cateora, Gilly e Graham, 2011). No enquadramento deste estudo achamos pertinente referir, em particular, as feiras internacionais como importante ferramenta para a promoção de produtos no comércio internacional (no âmbito das empresas do setor apícola).

As feiras internacionais representam um importante canal de promoção para as empresas estabelecerem negócios, permitindo-lhes contactar e alcançar potenciais clientes, isto é, possibilita a geração de oportunidades de negócio e pode ainda resultar em relações importantes com agentes e distribuidores internacionais (Viana e Hortinha, 2009; Cateora, Gilly e Graham, 2011). Deste modo, as feiras são um importante instrumento para a penetração de mercados, principalmente nos que sejam distantes e difíceis para as empresas entrarem, podendo aí apresentar também novos produtos aos

potenciais clientes e profissionais do setor (Viana e Hortinha, 2009). No entanto, as feiras detêm a desvantagem associada a elevados custos de participação (Casaca, 2012; Santos e Mendonça, 2014). Assim, as empresas devem analisar a viabilidade de participação nestes eventos que representam um enorme esforço orçamental de investimento a nível das ações em contexto internacional. De facto, a participação neste tipo de eventos tem permitido o acesso a encomendas internacionais por parte das empresas de pequena e média dimensão (Viana e Hortinha, 2009). Daí a importância dos apoios para a participação em feiras internacionais, por parte das entidades governamentais competentes.

- Política Internacional de Preço

Por fim, em relação à fixação de preços em mercados internacionais, Cateora, Gilly e Graham (2011: 522) referem que “definir o preço certo para um produto ou serviço pode ser a chave para o sucesso ou fracasso”. Esta frase leva-nos a refletir acerca da importância do preço na estratégia de marketing em mercados internacionais. A implementação do preço é um elemento que também deve estar em harmonia com os restantes elementos do marketing-mix. Se o preço não for definido de acordo com o *target*, todo o esforço despendido com a adaptação do produto, a distribuição internacional e as ações de comunicação internacional, terá sido em vão e não produzirá os resultados que se espera. A definição do preço a nível internacional merece atenção por parte das empresas, na medida em que estão perante diferentes países, portanto realidades económicas diversas também. O preço pode variar de acordo com o país de origem, o tipo de produto, as condições competitivas, os mercados-alvo e as diferenças culturais na perceção do preço; não obstante, deve ter-se ainda em consideração os custos de transporte e possíveis taxas e tarifas aplicadas às importações (Cateora, Gilly e Graham, 2011).

A literatura de Marketing Internacional refere que os fatores a considerar na definição da estratégia de preço internacional são: ao nível da empresa; ao nível do produto; ao nível do mercado; e ao nível das envolventes. Ao nível da empresa os preços têm que estar de acordo com os objetivos estratégicos, nomeadamente a quota e os lucros, o marketing-mix, o posicionamento e os segmentos servidos, e com a estrutura de custos



(e.g. custos fixos, variáveis, I&D, marketing, objetivo de liderança nos custos, etc.). Relativamente aos fatores a considerar ao nível do produto apontam-se a fase do ciclo de vida do produto, a existência de substitutos próximos, os atributos do produto (e.g. serviço, entrega, etc.), os custos de transporte e posicionamento na linha de produtos. De seguida, ao nível do mercado, consideram-se os seguintes fatores, entre os quais, os consumidores (e.g. poder de compra e busca de informação), a intervenção governamental (e.g. controlo de preços, leis sobre a concorrência, papel de comprador e controlo sobre preços de transferência), os custos específicos do mercado (custos de entrada, adaptação do produto, serviços associados, canais, descontos, *markup*) e as barreiras à entrada (e.g. quotas, tarifas, protecionismo, subsídios, barreiras não tarifárias, etc.). Por último, o preço internacional é influenciado por fatores ao nível da envolvente, designadamente, a competição (e.g. objetivos dos competidores, papel do preço, etc.), as taxas de juro e câmbio e os fatores macroeconómicos (e.g. inflação, desemprego, distribuição dos rendimentos, etc.). Contudo, importa salientar que a opção da política de preço deve corresponder ao segmento-alvo e ao posicionamento pretendido e a outros fatores referidos anteriormente.

3. Metodologia

O objetivo desta investigação é contribuir para o desenvolvimento científico, modesto que seja, que possa representar uma mais-valia para as empresas familiares deste setor.

Após a revisão bibliográfica relacionada com a temática em investigação e entrevistas exploratórias com especialistas do setor apícola, a nível nacional e internacional, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Q1: Quais os mercados internacionais de destino do mel produzido pelas empresas familiares portuguesas do setor apícola?
- Q2: As empresas familiares portuguesas do setor apícola procedem a alterações do marketing-mix quando exportam para mercados internacionais?
- Q3: Que fatores é possível melhorar para que as empresas familiares do setor apícola português sejam bem-sucedidas em mercados internacionais?

A metodologia de investigação qualitativa permite a “realização de estudos detalhados sobre um vasto leque de tópicos, em termos simples do dia-a-dia” (Yin, 2016: 6). Carmo e Ferreira (2015) acrescentam que a metodologia qualitativa assenta na compreensão de uma determinada realidade e é orientada para a descoberta, dada a recolha de dados “reais”, “ricos” e “profundos”. O propósito destes estudos, muitas vezes, não passa pela generalização dos resultados mas sim pelo conhecimento e compreensão de uma determinada realidade ou fenómeno. O intuito é saber se em outros contextos e outros sujeitos podem ser generalizados (Carmo e Ferreira, 2015, citando Bogdan e Biklen, 1994).

Neste sentido, a metodologia qualitativa é a que mais se adequa ao nosso estudo, tendo em vista responder às questões de investigação anteriormente formuladas, que não poderiam ser exploradas com o detalhe pretendido recorrendo-se a métodos quantitativos.

O método qualitativo escolhido foi o da realização de entrevistas semidiretivas a empresas familiares exportadoras de mel produzido em Portugal, com base no guião que se encontra no Apêndice A. As entrevistas permitem-nos obter “informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy e Campenhoudt, 2003: 192). As vantagens associadas a este método assentam essencialmente no seu grau de profundidade e flexibilidade, no sentido de permitir uma dinâmica na compreensão entre os interlocutores (Quivy e Campenhoudt, 2003; Carmo e Ferreira, 2015; Sousa e Baptista, 2011).

4. Resultados e Discussão

As entrevistas foram dirigidas a empresas⁶² familiares portuguesas exportadoras de mel de modo a permitir a obtenção de respostas às questões de investigação.

⁶² No Apêndice B encontra-se uma breve apresentação das empresas entrevistadas, utilizando o critério da ordem alfabética.

4.1. Mercados-alvo e Marketing-mix Internacional

A segmentação e posterior identificação dos mercados-alvo permite que as empresas otimizem a utilização de recursos, que frequentemente são limitados (Czinkota e Kotabe, 2001). Torna-se assim pertinente identificar os mercados-alvo do mel português a nível internacional. No Quadro 1 (ver apêndice D) encontram-se referidos os principais mercados-alvo das empresas entrevistadas, entre os quais o mercado *gourmet*, o “mercado da saúde” e a indústria. Cada um destes mercados-alvo implica políticas de marketing-mix distintas, como iremos constatar mais adiante.

Após a identificação dos mercados-alvo do mel português, passamos à análise dos resultados das entrevistas acerca do marketing-mix internacional.

No que respeita ao produto, apurou-se que, relativamente ao rótulo do mel, pode ser exigida a sua tradução para a língua do país de destino (Quadro 2 – ver apêndice D). Deste modo, as empresas devem decidir sobre a forma mais conveniente para procederem a esta adaptação. Por exemplo, na situação ilustrada no Quadro 2 redigir um rótulo em árabe seria demasiado complexo e, se a empresa importadora o pode conceber rapidamente e sem implicação de custos acrescidos para o exportador, então simplesmente podem delegar esta tarefa na empresa importadora, sendo assim, a solução ideal para esta exigência do mercado.

Contudo, importa referir que a empresa que comercializa o mel a granel não tem necessidade de proceder a qualquer alteração, a nível do produto, tendo em conta que o mel se destina à indústria.

Da análise dos canais de distribuição seleccionados pelas empresas para a comercialização do mel, podemos perceber que, no mercado interno, as empresas não conseguem vender o mel na grande distribuição, com exceção de uma das empresas. Este facto contribui para que as empresas escoem a sua produção via distribuidores internacionais, que depois colocam o produto em lojas de pequena dimensão, designadamente, lojas *gourmet* muitas vezes associadas à comercialização de produtos de qualidade e exclusivos. Por outro lado, a empresa que comercializa o seu mel a granel não tem controlo sobre a finalidade que será dada ao produto: este pode ser incorporado

no fabrico de outros produtos (e.g. cereais de pequeno-almoço) ou pode ser misturado com outros méis, sendo posteriormente embalado.

De seguida abordamos a variável comunicação em mercados internacionais e, neste sentido, procurámos perceber em concreto se a participação em feiras internacionais se traduz numa mais-valia para as empresas familiares do setor apícola português. As empresas entrevistadas já participaram em feiras internacionais, sendo que duas delas o fizeram através de presença direta e outra apenas representada por alguém externo à empresa (Quadro 4 – ver apêndice D).

A partir das respostas dadas pelos entrevistados (Quadro 5 – ver apêndice D), verificamos que as empresas que participaram ativamente nas feiras conseguiram atingir os seus objetivos, nomeadamente, captar novos clientes e contactar com clientes já conhecidos da empresa. Em contraste, a empresa que delegou a participação em terceiros não obteve quaisquer resultados. No entanto, a participação em feiras internacionais implica um custo muito elevado para as empresas, como vem referido ainda no Quadro 5. Neste sentido, questionamos se as empresas usufruíam de algum apoio institucional. Das respostas obtidas (Quadro 5) podemos averiguar que as empresas não usufruíam de qualquer apoio institucional para a sua participação, com exceção de uma das empresas que teve apoio mas, curiosamente, não obteve resultados.

Podemos acrescentar ainda que a participação em feiras internacionais pelas empresas familiares do setor apícola entrevistadas, é encarada como um investimento que tem produzido resultados positivos. Além disso, importa salientar que a participação em feiras internacionais deve ser devidamente planeada para que se consiga atingir os objetivos a que se propõem.

Por último, no âmbito da variável preço, da análise dos depoimentos (Quadro 6 – ver apêndice D) é possível verificar que, de facto, compensa exportar para mercados internacionais, mas apenas através de exportação direta; apenas a empresa que realiza exportação indireta não sente reflexos no preço, ou seja, os preços praticados são exatamente os mesmos que são estabelecidos para o mercado doméstico, como seria expectável.

O panorama competitivo, no mercado nacional, funciona como um incentivo para que as empresas familiares procurem mercados externos para vender o seu mel. O argumento é a política de esmagamento de preços praticada pelas cadeias de distribuição nacionais a retalho (Quadro 6), devido à forte concorrência de países como a China, que oferecem preços muito baixos.

4.2. Sugestões de Melhoria para a Exportação de Mel Português

Este estudo permitiu-nos ainda recolher a opinião das empresas e da FNAP, acerca da melhoria da competitividade do mel português em mercados internacionais.

Uma das limitações apontadas pelos entrevistados do setor é a produção limitada. Uma das soluções apontadas é a concentração da oferta, através da criação de uma estrutura que concentre e crie uma marca forte que impulse a competitividade do mel português em mercados externos (Presidente da FNAP). De referir igualmente a necessidade de apoio às análises físico-químicas ao mel de forma mais abrangente é importante para a competitividade neste setor.

Outras sugestões centram-se no produto nuclear, apontando-se para a garantia ou, se necessário, a melhoria dos padrões de qualidade do mel e a contínua prestação de apoio técnico aos apicultores para a produção de mel monofloral. A nível da componente embalagem, as sugestões dirigem-se para a gestão da imagem de forma cuidada.

No âmbito da comunicação, são bastante pertinentes as sugestões dadas neste domínio. Salienta-se a participação em feiras internacionais, quer sejam realizadas em Portugal ou em outros países e, ainda, a importância da utilização das novas tecnologias (e.g. ferramentas da *web*), permitindo deste modo uma aproximação aos potenciais clientes internacionais.

Com base nos testemunhos das empresas familiares deste setor, apontamos as nossas próprias sugestões: a aposta na qualidade do produto; a identificação de nichos de mercado; e a comercialização, se possível, com marca própria. A nível da qualidade do produto, Cateora, Gilly e Graham (2011) distinguem neste conceito duas perspetivas: a

qualidade percebida pelo mercado; e a qualidade de desempenho do produto. A qualidade percebida pelo mercado está intimamente ligada à perceção de qualidade dos consumidores. Neste sentido importa salientar que as empresas garantam a qualidade de desempenho do produto aliada à qualidade percebida pelos consumidores, através de estratégias de marketing.

Goyat (2011) refere que as empresas de pequena dimensão, em particular, podem encontrar na segmentação do mercado a chave que lhes permita competir com empresas de maior dimensão, embora devam ter em atenção os custos de marketing que este procedimento possa representar. Tendo em consideração a dimensão e a capacidade produtiva das empresas familiares do setor apícola nacional, uma mais-valia será recomendar a focalização em nichos⁶³ de mercado específicos com capacidade para gerar mais-valia para as empresas do setor.

Czinkota e Kotabe (2001) apontam a marca como uma poderosa ferramenta de marketing para a diferenciação do produto. A aposta em marcas próprias, ou, pelo menos da comercialização de mel embalado, como fator de diferenciação importante para as empresas do setor apícola nacional em mercados internacionais, pode no entanto representar custos dificilmente suportáveis pelas empresas familiares do setor. Acrescentamos ainda que para a consecução deste desiderato, a constituição de organizações de produtores (agrupamentos e cooperativas) podem ser uma aposta estratégica importante para as PME, uma vez que podem partilhar custos, gerar economias de escala e aumentar a sua competitividade.

Conclusão

Nesta investigação foram realizadas entrevistas a empresas familiares exportadoras de mel que aceitaram colaborar na investigação. As empresas entrevistadas apresentam

⁶³ Um nicho consiste num segmento de mercado relativamente pequeno que ainda não tenha sido devidamente servido e explorado (Jain, 1993).

diferentes estratégias de exportação, o que nos permite comparar e perceber algumas das especificidades sob prismas distintos, enriquecendo os resultados.

A primeira questão de investigação permitiu-nos apurar quais os principais mercados-alvo a que se destina o mel português, sendo eles o mercado *gourmet*, o “mercado da saúde” e a indústria. Os dois primeiros mercados parecem-nos compatíveis com uma estratégia de exportação de produtos embalados, com marca própria ou de distribuição. Para além disso, parece uma estratégia adequada face às limitações de produção. De referir ainda que estes segmentos podem proporcionar maior lucro, o que corresponde a uma das motivações de internacionalização das empresas do setor.

No que diz respeito à questão de investigação sobre o marketing-mix internacional, conseguiu-se apurar algumas especificidades associadas à comercialização do mel em mercados internacionais.

A nível do produto, identificámos, no que respeita à componente embalagem, a necessidade de adaptação do rótulo em diferentes mercados, por parte da empresa que exporta o mel embalado.

A distribuição internacional do mel português exportado por duas das empresas familiares entrevistadas destina-se a lojas *gourmet* (Apisantos e Euromel), em contraste com a empresa que vende o mel a granel (Macmel), que se destina à indústria e aí pode ser transformado ou misturado com outros méis. Não deixa de ser curioso que a Macmel detenha a maior quota de exportação (90%) comparativamente com as restantes empresas do setor incluídas neste estudo, corroborando a afirmação de García (2012), que diz que a procura internacional de mel é maioritariamente a granel. No entanto é de salientar que a lucratividade da Macmel é apenas “ligeiramente mais elevada”, em contraste, a Euromel refere claramente, que compensa exportar.

No âmbito da variável comunicação, verificamos que a empresa (Euromel) que participa direta e ativamente em feiras internacionais obtém resultados positivos, isto é, atrai e angaria novos clientes e ainda entra em contacto com antigos. Não obstante, a participação nestes eventos está associada a custos elevados, não usufruindo de qualquer apoio. Apontamos duas alternativas: (i) encarar estes eventos como um investimento e



criar condições institucionais para a participação; (ii) participarem em conjunto com outras empresas, diluindo assim parte dos custos inerentes. Importa ainda salientar que a participação neste tipo de eventos deve ser devidamente planeada pelas empresas de modo a evitar que a participação seja incipiente ou muito limitada. Trata-se de uma questão de visibilidade, de *share of voice*.

Por fim, relativamente ao preço verificamos que compensa às empresas exportarem o mel, exceção feita ao caso da empresa (Apisantos) que exporta o mel indiretamente. Em termos de lucratividade, compensa que as empresas exportem o mel diretamente para os mercados externos, embora tenham que investir neles. Importa ainda referir que na cadeia de distribuição nacional a retalho está instalada uma política de esmagamento de preços por pressão da concorrência de países como a China, levando muitas empresas nacionais a procurar mercados externos.

A resposta à última questão de investigação permitiu-nos apurar, a partir da experiência das empresas em mercados internacionais, em que medida a competitividade do setor pode ser melhorada. Os entrevistados apontam a melhoria da capacidade de resposta à procura internacional, através da criação de uma estrutura que concentre e estabeleça uma marca forte nos mercados internacionais. A esta sugestão acresce ainda a necessidade de se ampliar os apoios às análises físico-químicas ao mel principalmente no decorrer das exportações. Para produção de méis monoflorais é fundamental dotar os apicultores com os respetivos conhecimentos técnicos. Por último, foi ainda sugerida a participação em feiras internacionais, a adequada utilização das ferramentas da *web* e o desenvolvimento da imagem e apresentação do produto.

Importa ainda referir que as empresas familiares do setor apícola devem apostar na qualidade do desempenho e desenvolver a perceção da qualidade do mel, e ainda apostar na comercialização do mel embalado, tentando impor a sua marca, se possível, de modo a fidelizar os clientes. Apesar da procura internacional de mel ser, maioritariamente, por mel a granel, a venda a granel não é tão diferenciável, como no caso do mel embalado e com marca própria. A dimensão insuficiente da produção nacional leva-nos a concluir que é mais interessante direcionar o mel português para nichos de mercado de valor acrescentado e utilizar as estratégias de marketing mais adequadas, tanto mais que a produção é limitada e dificilmente concorrencial com países

como a China. O mel nacional pode também diferenciar-se pelos vários méis monoflorais que acrescentam mais valor ao produto final e ainda aproveitar a visibilidade dos produtos biológicos em mercados internacionais. Casaca (2012) salienta o facto do mel produzido em Portugal dispor da mais-valia de se encontrar numa zona da Europa onde não há agricultura intensiva. E este facto, concede ao mel nacional a garantia, muito provavelmente de que é um produto isento de contaminantes/resíduos. Assim, podemos afirmar que Portugal apresenta uma propensão natural para a produção em MPB. Acresce ainda o facto da oferta de produtos biológicos ser claramente inferior à sua procura, sendo notável o potencial da agricultura em MPB (Vilas-Boas, 2008).

Por fim, salientamos ainda a importância das organizações de produtores (agrupamentos e cooperativas) para a concentração de massa crítica e recursos necessários para se competir em mercados internacionais.

Bibliografia

APISANTOS [Online], disponível em: <http://apisantos.com/> [consultado em: 16/04/2018].

BARROS, A. (2007). O Efeito da Orientação para a Relação com o Cliente Internacional sobre a Performance de Exportação de Empresas com Diferentes Orientações Estratégica. Dissertação de Doutoramento. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

BRADLEY, F. (1991). *International Marketing Strategy*, Cornwall, Prentice Hall.

CARMO, H. e FERREIRA, M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.

CASACA, J. (2012). O Sector Apícola Nacional e Internacional: potencialidades do sector e comercialização. Federação Nacional dos Apicultores de Portugal. (S. Ricardo, Entrevistador).

CATEORA, P., GILLY, M. e GRAHAM, J. (2011). *International Marketing*, New York, McGraw-Hill/Irwin.

CZINKOTA, M. e KOTABE, M. (2001). *Marketing Management*, Ohio, South-Western College Publishing.

- FUCHS, Manfred; KÖSTNER, Mariella (2016), “Antecedents and consequences of firm’s export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)”, *Management Research Review*, volume 39 Issue:3, 329-355.
- GAPA (2016). Programa Apícola Nacional - Triénio de 2017-2019, disponível em: http://www.gpp.pt/images/Programas_e_Apoios/Apoios_de_Mercado/PAN/PAN2017-2019.pdf [consultado em: 26/02/2018].
- GARCÍA, M. (2012). O Mercado de Mel em Espanha, XIII Fórum Nacional de Apicultura, Federação Nacional dos Apicultores de Portugal, Luso.
- GOYAT, S. (2011). The Basis of Market Segmentation: A Critical Review of Literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54. ISSN 2222-1905, disponível em: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/647/540> [consultado em: 14/03/2018].
- HASSAN, S. e CRAFT, S. (2004). An Examination of Global Market Segmentation Bases and Strategic Positioning Decisions. *International Business & Economics Research Journal*, 3(9), 79-83, disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268400491_An_Examination_Of_Global_Market_Segmentation_Bases_And_Strategic_Positioning_Decisions [consultado em: 14/03/2018].
- HILL, C. (2013). *International Business: Competing in the Global Marketplace*, New York, McGraw-Hill/ Irwin.
- JAIN, S. (1993). *International Marketing Management*, California, Wadsworth, Inc.
- LAMBIN, J. (2000). *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.
- MACMEL [Online], disponível em: <https://www.macmel.pt/> [consultado em: 16/04/2018].
- QUIVY, R e CAMPENHOUDT, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- SANTOS, J. e MENDONÇA, P. (2014). Motivations to participate in international trade fairs: The portuguese experience. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(12), 1957-1972, disponível em: <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=719566096> [consultado em: 19/03/2018].
- EUROMEL [Online], disponível em: <http://www.serramel.com/> [consultado em: 16/04/2018].



SIMÕES, V. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. Em Comércio e Investimento Internacional. Lisboa: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

SOUSA, M. e BAPTISTA, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*, Lisboa, Practor.

TOYNE, B. e WALTERS, P. (1989). *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Boston, Allyn and Bacon.

VIANA, C. e HORTINHA (2009). *Marketing Internacional*, Lisboa, Edições Sílabo.

YIN, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*, New York, The Guilford Press.





Apêndices

Apêndice A – Guião da entrevista

1. Identificação do Entrevistado

- Nome:
- Função:
- Formação:

2. Descrição da Empresa/Organização

- Nome:
- Início de atividade:
- N.º de colmeias:
- N.º de colaboradores e nível de habilitações:
- Quota de Exportação:
- Mercados Internacionais:

3. Modo de Entrada em Mercados Internacionais

- Qual o tipo de exportação que realizam?
 - Exportação direta?
 - Exportação indireta?
- De que forma exportam o mel?
 - Embalado com marca própria?
 - A granel?

4. Mercados do Mel Português

- Quais os mercados a que se destina o mel que exportam?

5. Marketing-Mix Internacional

- Em contexto internacional, o mel que comercializam teve que ser adaptado?
- A nível do produto, embalagem ou denominação, devido a imposições legais ou padrões de consumo?

- Quais os principais pontos de venda de mel da empresa em Portugal e em mercados internacionais?
- Costumam participar em feiras internacionais ou eventos internacionais relacionados com o mel? Já estabeleceram negócios por essa via?
- Para a participação em feiras internacionais existem apoios?
 - Por parte de alguma instituição/entidade ou participam por conta própria?
- Os mercados internacionais compensam em termos de preço relativamente ao mercado doméstico?

6. Sugestões de Melhoria à Exportação de Mel Português

- Na sua opinião o que é que pode ser melhorado para que o mel português consiga chegar com maior expressividade e competitividade aos mercados internacionais?

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice B – Breve descrição das empresas familiares portuguesas exportadoras de mel

Apisantos, EIRL (Artur J. Sousa Santos)

Em 1981, José Santos fundou a empresa Termicolmeia que mais tarde veio a dar origem à empresa Apisantos, em 1991, por iniciativa dos filhos Fernando Santos e Artur Santos. Esta é uma empresa de cariz familiar e é detentora das marcas “Apisantos” (marca geral), “Casa Santos” (marca da linha gourmet) e “Beeomel” (marca dos produtos de cosmética).

Euromel, Lda.

A história da Euromel remete para o ano de 1900, quando Jorge de Almeida Lima se iniciou na apicultura com uma pequena exploração em Monsanto, Lisboa. Mais tarde, em

1974, os trinetos recuperaram a herança apícola deixada pelo seu trisavô. Pouco depois, em 1979, decidiram mudar o local da exploração, em busca de mais pureza e condições naturais excecionais para a prática apícola, instalando-se na Serra da Malcata, em Penamacor. Esta é também uma empresa de cariz familiar; no entanto, integra catorze funcionários, dos quais quatro fazem parte dos quadros da empresa (com formação superior). A Euromel é detentora da marca “Serramel”, “Mel de Portugal” e “Beirabaga” (doces de fruta).

Macmel, Lda.

A Macmel iniciou a sua atividade em 1999. Esta empresa detém uma loja e um museu sobre a apicultura, em Macedo de Cavaleiros. A Macmel não só comercializa mel mas também vende material apícola e promove formações neste âmbito. É uma empresa de cariz familiar e conta com seis colaboradores (com o 12º ano), e revela-se bastante dinâmica no setor, sendo responsável pela fundação da Confraria Nacional do Mel.



Apêndice C – Caracterização das empresas familiares portuguesas exportadoras de mel

CARACTERIZAÇÃO EMPRESA	Início de Actividade	Quota de exportação	Mercados Internacionais	Formas de Internacionalização
APISANTOS	1991	75%	Angola, Espanha, Inglaterra.	Exportação Indireta com marca própria
EUROMEL	1974	30%	<p>Europa: Alemanha, Bélgica, França, Holanda, Hungria, Inglaterra, Irlanda, Luxemburgo, Polónia, República Checa, Roménia, Suíça;</p> <p>América: Canadá, EUA, Panamá;</p> <p>África: Angola, Moçambique;</p> <p>Ásia: China, Japão, Vietname, Omã, Emirados Árabes Unidos.</p>	Exportação Direta com marca própria e com marca do distribuidor internacional
MACMEL	1999	90%	Alemanha, Espanha, Bélgica, França, Holanda.	Exportação Direta a granel

Apêndice D – Respostas das empresas familiares entrevistadas

Quadro 1 – Resposta dos Entrevistados à Questão dos Mercados-alvo

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Quais os mercados/segmentos a que se destina o mel que exportam?
Apisantos	<i>Gourmet</i>
Euromel	“Mercado da saudade” e <i>Gourmet</i>
Macmel	Indústria

Quadro 2 – Resposta dos Entrevistados à Questão dos Mercados-alvo

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Em contexto internacional, o mel que comercializam teve que ser adaptado?
	<ul style="list-style-type: none"> A nível do produto, embalagem ou denominação, devido a imposições legais ou padrões de consumo?
Euromel	“[...] Vai em várias línguas até em japonês, em árabe. Nós quando vendemos para os países árabes também teve que ir em árabe, faz-se a etiquetagem aqui. [...] Eles mandam-nos e imprimimos aqui, quer dizer nós não sabemos árabe, não é!? E alemão também [...] os textos são eles que redigem [...]”
Macmel	“[...] Não [...] O que vendemos é assim, portanto, não há qualquer adaptação [...]”

Quadro 3 – Resposta dos Entrevistados sobre a Política de Distribuição Internacional

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Quais os principais pontos de venda de mel da empresa em Portugal e em mercados internacionais?
Apisantos	“[...] São lojinhas pequeninas limitadas para certas pessoas, não é direcionado para hipermercados [...]”
Euromel	“[...] Em Portugal acho que é quase em todo o lado. Quer dizer, grande distribuição e algumas lojas por todo o país, que nos contactam diretamente [...] Alguns são distribuidores internacionais [...] Lojas <i>gourmet</i> [...]”
Macmel	“[...]O único ponto de venda de mel enfrascado é aqui na loja [...] Penso que algum do mel que vendemos também será embalado e



	comercializado [...] A nossa função é angariar o mel do produtor e depois escoá-lo, depois, quem o compra, dá-lhe o destino que quiser [...].”
--	--

Quadro 4 – Resposta dos Entrevistados sobre a participação em Feiras Internacionais

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Participam em feiras internacionais ou eventos internacionais relacionados com o mel? Já estabeleceram negócios por essa via?
Apisantos	“[...] Já fomos apoiados pela Câmara da Trofa na Feira Internacional de Lisboa, levaram os nossos produtos para lá para exposição mas até agora ainda não apareceu ninguém de fora interessado [...].”
Euromel	“[...] Sim. Nós participamos em feiras internacionais [...] Todos os anos se faz um cliente ou dois novos e entramos em contactos com todos os outros antigos clientes. Novas encomendas [...].”
Macmel	“[...] Sim fomos à de Pastrana, a de Nuremberga, no ano passado. Este ano fomos à de Paris, à SIAL agora em Outubro e estivemos também em Espanha, em Granada, em Setembro deste ano. Estivemos também em Torre La Veja na Cantábria em Outubro, em Vigo também. Estivemos em três sítios diferentes na Galiza, em Pontevedra, Arzubia e Porriño. Também em Salamanca. [...] Sim, conseguimos alguns clientes para o mel a granel e também conseguimos alguns clientes que nos visitam regularmente aqui na loja vindos da Galiza. Vêm cá comprar produtos e também algum material apícola [...].”

Quadro 5 – Resposta dos Entrevistados sobre os apoios à participação em Feiras Internacionais

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Para a participação em feiras internacionais usufruem de apoios, por parte de alguma instituição ou entidade?
Apisantos	“[...] Já fomos apoiados pela Câmara da Trofa na Feira Internacional de Lisboa [...].”
Euromel	“[...] A feira é caríssima mas vale bem o investimento porque a exportação sem dúvida é como se vende melhor os produtos porque eles dão muito valor aos produtos [...].”
Macmel	“[...] Sabemos um bocadinho mais e andamos informados a nível apícola, e isso aí ninguém ajuda em nada é tudo por conta e risco [...].”



Quadro 6 – Resposta dos Entrevistados ao Grupo de Questões do Marketing-mix
Internacional (Preço)

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Os mercados internacionais compensam em termos de preço relativamente ao mercado doméstico?
Apisantos	“[...] É igual como se fosse para uma loja qualquer aqui [...]”
Euromel	“[...] Sim. Compensa exportar [...] Quer seja cá, seja nos mercados externos o preço depende dos volumes. Um grande cliente, naturalmente, não se faz o mesmo preço que um pequenino. Vai-se dando melhores condições à medida que o cliente tem uma maior dimensão. Pronto, o que acontece é que no mercado interno a nível das grandes superfícies há uma cultura de esmagamento dos preços [...] Quer dizer, compram muito, mas... Caso que na exportação esse tipo de negociação não acontece, quer dizer, respeitam mais o produto [...]”
Macmel	“[...] Sim, ligeiramente mais elevados e talvez com o produto, porque cá a nível doméstico a rede de distribuição está dominada pela rede de hipermercados e já sabemos como é que funcionam, não é!? [...] Depende das quantidades, dos transportes, mas a variação não é grande. É mais ou menos 10 cêntimos [...]”

Performance vs. family ownership and management: the case of Portuguese wine firms

Luís Miguel Pacheco

Universidade Portucalense

luisp@upt.pt

Resumo

The objective of this paper is to empirically examine the relationship between firms' ownership and control structure and their financial performance. The relation between performance and ownership and control structure in the context of family firms (FF) is a less studied topic. The paper is focused on the Portuguese wine firms due to their increasing importance in the Portuguese economy and in the promotion of the country's exports and image abroad. It is used an unbalanced panel data of 117 firms for the period from 2011 to 2016 and applied a random effects model. The degree of family involvement shows a U-shaped relationship with performance, meaning that those firms where the family does not hold the majority in the board should be open to receive external managers with greater knowledge and experience and increase their internal competencies in order to enhance performance. However, the same is not true when the family has already a majority position in the board. At the light of the agency and stewardship theories, this paper extends the literature performing an application to a less studied sector and country.

Palavras chave: Ownership structure, Financial performance, Family firms, Agency theory, Stewardship theory, Wine industry.

Introduction

The wine business is a sector where small and predominantly family firms (FF) coexist with larger and strongly business focused firms. Traditional wine producing countries face an increasing competition by New World producers, a factor that coupled with the decline in wine consumption in some western countries highlights the importance to understand the determinants of firms' financial performance.

Over the past decades, a considerable number of studies researched how to mitigate agency costs between managers and shareholders, with a fraction of them focused on FF. Family firms represent a distinctive subset of firms, where family members' ownership, presence and involvement in managerial decisions produce an interesting research topic. Research about FF performance was boosted by two theoretical papers (Habbershon et al., 2003; Chrisman et al., 2003), according to which families can influence the process of value and wealth creation in a firm. The *familiness* concept refers to the sum of resources and competencies generated by the interaction of family, business and the environment, providing a differentiator factor for firm performance (Sciascia and Mazzola, 2008; Zellweger et al., 2010). Subsequently, several recent studies have found a significant relationship between FF and firm performance across countries (e.g., Anderson and Reeb, 2003; Gama and Rodrigues, 2013; De Massis et al., 2013; 2015), most of them focused on large and listed firms. Since the results are mixed it is important to contribute to the definition of stylized facts on FF from different countries, because country specific characteristics, such as the legal system, affect FF differently (Bertand and Schoar, 2006). To the best of our knowledge, with the exception of the recent papers from Vieira (2014, 2017), focused on larger and listed firms, this one is the first empirical paper examining the relationship between FF and firm performance in Portugal.

Since theoretical predictions are not straightforward, the objective of this paper is to study if FF levels of ownership and control in the Portuguese wine industry have a differentiating impact on their performance. In order to rule out alternative determinants of the sampled firms' performance, and following previous authors (e.g., Sciascia and Mazzola, 2008; De Massis et al., 2013), it is included a set of control variables, namely, firm age, size, degree of internationalization and debt. Considering a representative

sample, it is used an unbalanced panel data of 117 Portuguese wine SMEs for the period from 2011 to 2016, with a total of 697 observations, concluding that family ownership and presence in the board have a significant, albeit non-linear, positive impact on performance.

1. Literature review

1.1. The idiosyncrasies of family firms

Family Firms (FF) are the dominant form of corporate governance in many countries (European Commission, 2009). Although there is no general consensus on the definition of a FF (Villalonga and Amit, 2006; Kontinen and Ojala, 2010), such firms can be defined as a business in which members of one or various families share, to a great extent, capital, management responsibilities and the intention of passing the business to future generations. Concerning the definition of a FF, Astrachan et al. (2002) propose the F-PEC model, which identifies a FF regarding its degree of *familiness* computed as the result of three factors (*Power, Experience and Culture*). In Portugal, according to the Portuguese Families Businesses Association, 70% to 80% of the Portuguese firms, and probably more than 60% of GDP and 50% of employment is ensured by family firms.

Family firms add a dimension to the shareholders vs. managers relation since family members' interests could not be the same as those of their non-family counterparts (Claver et al., 2009; Le Breton-Miller and Miller, 2009). Also, since often in FF owners are also managers, how those factors would influence performance? FF possess some strengths favoring performance, namely their experience and knowledge of the business, their solid values and group-belonging culture and their long-term perspective (Pukall and Calabrò, 2014). However, some limitations are succession turbulence, weak organizational structure, lack of professionalism and difficulties in financing (Claver et al., 2009; Le Breton-Miller and Miller, 2009).

Family firms tend to present higher levels of ownership concentration and thus lower agency conflicts, being that a potentially positive factor for performance (Sciascia

and Mazzola, 2008). Concentrated ownership means higher risk and sunk costs, and increased chances that managers will act in the interest of the owners. In the context of the agency theory, non-family managers have the incentive to assume riskier projects (Anderson and Reeb, 2003). Since the personal wealth of family members is invested in the firm, family controlled firms present higher risk aversion and concerns with survival and transmission to the next generation, so that the effects on performance of the firm's ownership dispersion between family members and their involvement in the firm's managerial decision becomes a relevant topic though with mixed empirical evidence (Miller et al., 2010; Minichilli et al., 2010).

1.2. Ownership structure and family firm performance

The disputes concerning performance parallel fundamental disagreements about FF conduct and its social consequences. As stressed by Le Breton-Miller and Miller (2009) and Le Breton-Miller et al. (2011), two perspectives dominate: agency and stewardship. According to the agency theory perspective, FF will be characterized by underinvestment, centralized and hierarchical organizations, cronyism, thus resulting in inferior growth and returns. In contrast, stewardship theory predicts that the investment in capabilities, staff and long-term relationships, the cohesion values and commitments shared with all the stakeholders, provide superior growth and financial returns (Davis et al., 1997). Family members act as stewards, strongly identified with the firm, and working with a superior commitment because they perceive firm performance as an extension of their own well-being.

Agency theory explains the consequences of the separation of ownership and control (Jensen, 1986; Aggarwal and Samwick, 2003). The concentration of ownership in a few hands increases the incentives that owners have to monitor managers or giving managers incentives to act according to shareholders' interests (Jensen and Meckling, 1976). There is substantial evidence that the behavior of manager-controlled firms is different to the behavior of owner-controlled firms, thus supporting agency theory. For example, manager-controlled firms are more likely to maximize sales than profits and be more diversified (Amihud and Kamin, 1979; Amihud and Lev, 1981), both factors with

a potential positive impact on performance. Nevertheless, as pointed by Le Breton-Miller and Miller (2009), some researchers have shown that FF present inferior market valuations (Tobin's q) and financial returns (returns on assets and investment) (e.g., Bennedsen et al., 2007; Cronqvist and Nilsson, 2003), whether others show that these firms neither outperform nor underperform (Miller et al., 2007). These disagreements appear to be due to how FF are defined, with founder firms or those with modest firm involvement having an edge over firms with more family owners and more generations (Anderson and Reeb, 2003; Villalonga and Amit, 2006).

De Massis et al. (2013) evidence that the agency costs encountered in the decision making process of a FF go beyond the effects due to the degree of family involvement in ownership and management, and depend on the degree of dispersion of ownership among family members. Specifically, family ownership dispersion has a non-linear effect on performance, being this worse when a moderate number of family members hold equity and higher when family ownership is highly concentrated in the hands of a single family member (thus confirming previous literature defending the presence of non-linearities: e.g., Villalonga and Amit, 2006; Sciascia and Mazolla, 2008). When family ownership gets dispersed among few family members, performance could deteriorate due to agency and entrenchment problems arising among equity owners (e.g., conflicts between the founder and new family owners), whose interests are not fully aligned with some preferring to pursue private and non-economic returns (Schulze et al., 2003; Sciascia and Mazzola, 2008). This negative trend on performance is reversed when family ownership is further dispersed among multiple members, that have now only a limited stake in the firm, while fosters an alignment of interests between equity owners and a reduction of agency costs.

1.3. Management control and family firm performance

According to Fama and Jensen (1983), combining ownership and control allows concentrated shareholders to exchange profits for private rents (Shleifer and Vishny, 1997). Thus, FF, which are characterized by concentrated ownership, are condemned to present poor performance (Morck et al., 2000). Although prior literature suggests that

family ownership and control can lead to poor firm performance, family influence can also provide competitive advantages namely, through long-term managerial horizons, alignment of managers' interests and reputation concerns (Demsetz and Lehn, 1985; Davis et al., 1997; Anderson et al., 2003).

The implementation of governance structures has shown to be indispensable in FF as the company grows, thus those structures can become a strategic resource, avoiding risks that may endanger the performance of the firm and thus support its longevity (Gomez-Mejia et al., 2001; Schulze et al., 2001). Structures that unite the ownership and management of firms may help to reduce agency costs. It is expected that through family ties in FF, higher levels of loyalty and mutual trust increase managers' horizons (James, 1999). Nonetheless, this advantage also comes with additional risks when missing hierarchies cannot put governance structures in place. This effect may lead to a situation which encourages the retention of incompetent family staff while competent employees may leave the firm (De Massis et al., 2008). Dyer (2006) argues as well that professionalization of the FF is one mean to avoid adverse selection in the company.

The question of whether family presence in the board hinders or facilitates firm performance becomes an empirical issue. In a seminal approach, Anderson and Reeb (2003) evidence that when family members serve as CEO, profitability is higher than with a non-family member CEO. In the same vein, Villalonga and Amit (2006) show that performance improves when the founder serves as CEO but decreases when descendants occupy that position and Maury (2006) shows that active family control is associated with higher profitability compared to NFF. Finally, Chrisman et al. (2004) find that family involvement reduces overall agency costs and increases performance and Ernst et al. (2012) evidence that family involvement in management seems to be the dominant force in the relation between performance and ownership.

1.4. Reasons to choose the wine sector and research hypotheses

The present research is motivated by the lack of empirical results regarding the effects on performance of firms' ownership and control structure, particularly in selected sectors,

thus filling a gap in the literature. The choice of the wine sector is justified by the fact that the majority of firms in the sector are family and mature firms, where are present relevant emotional values and a strong commitment to preserve family assets, with ownership and control passing between generations. Additionally, the sector is getting increasingly competitive in terms of demand and price, so firms must constantly monitor the market and their performance. The sector faces a limited domestic market and the need to find new external markets, where some increasingly competitive producers are present. Notice, that these challenges are also faced by wine producers around the globe, so the conclusions from this paper could potentially be generalized to other countries.

Following the literature review, and focusing on the Portuguese wine sector SMEs, the hypotheses tested in this paper are the following:

H1: FF outperform NFF

H1a: Family ownership has a positive effect on profitability

H1b: Family involvement in the board has a positive effect on profitability

H1c: Those effects are non-linear

H2: The relation between family power and performance differs between younger and older firms, the latter being more profitable

H3: The relation between family power and performance differs between larger and smaller firms, the former being more profitable

H4: The relation between family power and performance differs between export oriented and domestic oriented firms, the former being more profitable

H5: The relation between family power and performance differs between more or less indebted firms, the latter being more profitable.

2. Definition of variables, data and methodology

2.1. Dependent and independent variables

The use of ROA is widely supported in the literature and has been used in several studies analyzing the relationship between *familiness* and firm performance (e.g., Dyer, 2006; De Massis et al., 2013; Gama and Rodrigues, 2013; Vieira, 2017), being generally considered to be a key performance indicator of managers and FF in particular (Minichilli et al., 2010). ROA is computed as net income scaled by the book value of total assets. In order to check robustness, we also proxy financial performance as the ratio between EBITDA and total assets (REBITDA) and the ratio between EBIT and total assets (REBIT).

To classify a firm as a FF or not, and due to data availability reasons, we will use two indicators associated to the *Power* dimension of the F-PEC scale (Astrachan et al., 2002). Firms will be classified as family or non-family according to the family members' percentages of equity ownership and presence in the board:

$$\text{Family Power (FP)} = \% \text{ family equity (FAME)} + \% \text{ family presence (FAMP)}$$

For younger firms the determination of those percentages is straightforward, being the family members and their holdings easily identified. However, several generations after, the family expands to include distant relatives whose last names may no longer be the same, so that we resolve descendant issues by examining individual corporate histories and by checking the addresses of the different board members. Following De Massis et al. (2013), besides FP, the variables FAME and FAMP (and their squares) will also be tested individually. Additionally, in alternative to the continuous variable FP, a dummy variable will be used to differentiate between FF and NFF. A FF is defined as a firm where the variable FP assumes a value equal or higher than 100%, while those with a lower percentage are classified as NFF. Finally, using a dummy variable it is also tested if the presence of foreign capital has any effect on performance.

2.2. Control variables

Even though our paper is focused on the relation between ownership structure and performance, we will include a set of control variables in order to rule out alternative determinants of the sampled firms' performance, namely firm age, size, internationalization and debt.

For kurtosis reasons, variables age (AGE) and size (SIZ) are, respectively, measured as the log of the number of years since the firm's inception and the log of total assets. The debt level of the firm is measured as total debt ($TD = \text{Total liabilities} / \text{Total assets}$) and its subdivision in long-term and short-term debt (respectively, $\text{Non-current liabilities} / \text{Total assets}$ and $\text{Current liabilities} / \text{Total assets}$). Concerning the variable "international diversification" (INT), studies reported in the literature use different measures, so that a consensus is still lacking on the best or true measure of international diversification. The use of a uni-dimensional measure such as the ratio of foreign sales to total sales does not take into account the geographical distribution of sales, i.e., whether or not they are geographically well balanced in major world markets. Following Majocchi and Strange (2012) it would be used a measure of entropy, which accounts for the dispersion of a firm's sales by three main geographical areas (Portugal, the European Union and the rest of the world). Nevertheless, as stated by Majocchi and Strange (2012), such a measure also has some weaknesses: it is not expected that a firm's level of international sales to be evenly distributed between destiny areas, and an ideal measure of internationalization should not only measure the dispersion of foreign sales, but also their level. For this reason, it is also used the traditional measure of total exports as a percentage of total sales (EXP).

2.3. Data and methodology

This paper analyzes a sample of SMEs from the wine sector (included in the 1102 NACE code (Manufacture of wine), obtained from SABI (*Sistema de Análise de Balanços Ibéricos*), a financial database powered by Bureau van Dijk. The database includes data

for 708 wine sector firms, with a turnover over 1,300M€, total assets around 3,200M€, a mean ROA of 2.66% and more than nine thousand employees (data for 2016). Applying the criteria for SMEs definition, considering only firms with at least 5 years of complete data from 2011 to 2016 and excluding firms with negative debt ratios or liabilities greater than assets, we obtained an unbalanced panel data of 117 SMEs distributed by all Portuguese wine producing regions. We do not include micro-enterprises with less than 10 employees in order to focus on firms that are large enough to experience and demonstrate some managerial decision making as well as family involvement and influence.

The sample is representative of the sector, accounting for 3,290 employees, a turnover around 460M€ and total assets of 1,125M€ in 2016. The sample only has 11 medium firms and, applying the criteria explained above, 52 firms can be considered FF, of which 42 have a full measure of “family power”. The sample’s mean values for the different variables, differentiating between FF and NFF are presented in Table 1, together with the results of a test for differences in mean values between the two sub-samples. Table 1 also presents the correlation matrix of the variables. Notice that FF are significantly better performers than NFF, are significantly older and smaller, and display a higher degree of export diversification. Compared to NFF, FF tend to present lower levels of debt but the differences do not seem to be statistically significant.

A panel data methodology is estimated through three different regression models: Pooled Ordinary Least Squares (POLS), Fixed Effects Model (FEM) and Random Effects Model (REM), with the adequate tests indicating that REM is preferable.

Table 1 – Descriptive statistics (FF and NFF) and correlation matrix between independent variables

	Mean	FF	NFF	Mean	FP	AGE	SIZ	INT	EXP	TD
ROA	1.83%	3.61%	0.41%	5.26 (***)						
REBITDA	6.47%	8.56%	4.81%	5.34 (***)						
REBIT	3.36%	5.25%	1.85%	5.02 (***)						
FP	87.8%	194%	3%		1	.125 (***)	-.176 (***)	.078 (**)	.053	-.047
AGE	3.24	3.32	3.17	3.19 (***)		1	.364 (***)	.153 (***)	.166 (***)	-.143 (***)
SIZ	8.90	8.82	8.97	-3.80 (***)			1	.151 (***)	.129 (***)	-.175 (***)
INT	0.59	0.64	0.57	1.80 (***)				1	.760	-.174

EXP	33.0%	35.3%	31.2%	1.46	(***) 1	(***) -1.86 (***) 1
TD	54.7%	53.1%	56.1%	-1.16		
LTD	23.7%	20.5%	26.3%	-1.53 (*)		
STD	31.0%	32.6%	29.8%	0.37		

Note: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

3. Empirical results

The regression results for the random-effects model are presented in Table 2, where the three alternative dependent variables (ROA, REBITDA and REBIT) are run on the variables “family power” (FP) and the different control variables. Variables with the suffix FF are interaction variables with the FF dummy, in order to see if the effects of those variables are statistically different between FF and NFF, thus testing our hypotheses. Table 3 presents the results for the FF and NFF sub-samples, considering ROA as the independent variable, albeit the results for REBITDA and REBIT are very similar.

With the full specification the random-effects model results present a goodness of fit near 20%. Albeit not presented, the presence of foreign capital did not showed a significant effect on performance. Since one of the objectives of this paper is to test the presence of non-linear effects of *familiness* on performance, we alternatively test the variables FP, FAME, FAMP and their squares as independent variables (Table 4). Notice that, results for FAME are not presented since they are not significant.

Table 2 – Random-effects model results

	ROA	REBITDA	REBIT	ROA	ROA	ROA	REBITDA	REBIT
C	-.001	.045***	.015***	-.005	-.004	-.011	.051	-.029
FP	.011***	.013***	.012***	.012***	.001	.013***	.016***	.015***
<i>Controls</i>								
AGE				-.010**	.000	-.009**	-.016***	-.012**
SIZ				.009**	.004	.010***	.011**	.014***
INT				.008				
EXP					-.004	-.003		
TD				-.083***				
LTD					-.055***	-.090***	-.095***	-.084***

STD					-.050***	-.076***	-.085***	-.073***
AGE_FF					-.023**			
SIZ_FF					.016***			
EXP_FF					.005			
LTD_FF					-.092***			
STD_FF					-.062**			
Overall R ²	.04	.04	.04	.20	.23	.20	.22	.18

Notes: Standard-deviations presented in brackets. * p< 0.10; ** p< 0.05; *** p< 0.01.

Table 3 – Random-effects model results: FF and NFF sub-samples (ROA as dependent variable)

	FF	NFF
C	-.048	.038 (.039)
AGE	-.021***	.001
SIZ	.024***	-.001
EXP	.001	-.005
LTD	-.146***	-.059***
STD	-.107***	-.055***
Overall R ²	.27	.09

Notes: Standard-deviations presented in brackets. * p< 0.10; ** p< 0.05; *** p< 0.01.

Table 4 – Random-effects model results: Testing the presence of non-linearities

	ROA	REBITDA	REBIT	ROA	REBITDA	REBIT
C	.000	.047***	.016**	.001	.048***	.017***
FP	-.014	-.041	-.024			
FP ²	.012	.027	.018			
FAMP				-.206	-.337***	-.303**
FAMP ²				.226*	.361**	.324**
Overall R ²	.04	.05	.04	.02	.07	.06

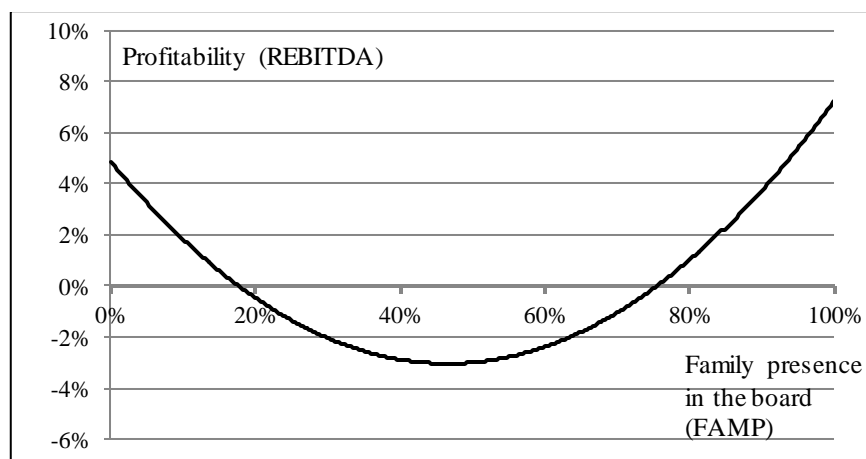
Notes: Standard-deviations presented in brackets. * p< .10; ** p< .05; *** p< .01.

4. Discussion

We now analyze the results at the light of the different hypothesis. The first rows in Table 2 evidence that “family power” (ownership and presence in the board) seems to have a positive impact on performance thus confirming H1a and H1b and the results from Anderson and Reeb (2003), King and Santor (2008), De Messis et al. (2013) and Gama and Rodrigues (2013). Notice that, albeit the results are not presented, the regressions were also run with FAME and FAMP instead of FP, yielding extremely similar results. Regarding the possibility of a non-linear relationship, the results presented in Table 4 show that family presence in the board displays a significant U-shaped relation with performance. Figure 1 plots this important result, showing that, after obtaining decreasing profits as the firm board is increasingly opened to family members, a higher performance is attained when the whole management team is made up of family members. The inflection point is found for family presence values slightly lower than 47%, that is, firms where the board is more or less divided between family and non-family members. This result, which partially confirms H1c, evidences the potential negative influence on performance of conflicts and misalignment of interests within the board. Beyond a certain point, the advantages coming from decreasing agency costs and stewardship outweigh the disadvantages of conflicts between board members and overlap between family and business interests.

The quadratic nature of the relationship between family involvement in management and performance calls for major attention to these effects by FF owners who must acknowledge that family presence in the board brings dysfunctional consequences for firm performance, especially at intermediate levels of family involvement, where members external to the family could eventually have been selected based on personal contacts, disregarding personal managerial capabilities. So, it seems that in the wine sector family SMEs a robust and cohesive presence of the family in the board is value enhancing and promotes their financial performance.

Figure 1 – Effect of family presence in the board on performance



Regarding the other hypotheses, the interaction terms are broadly significant, showing different impacts of AGE, SIZ, LTD and STD on performance for FF and NFF, giving support to H2, H3 and H5. Similarly to Vieira (2014), firm's age seems to have a negative impact on performance, thus not confirming H2. Possibly, older firms are more likely to be in the maturity phase, with lower levels of growth opportunities and, consequently, lower financial performance levels. Also, the results for FF confirm H3, with larger firms presenting a better financial performance, possibly a result of the positive relationship between resources and performance. This evidence that bigger firms outperform smaller ones brings an important policy-making implication. Typically, wine firms in Portugal are micro or small firms, so policymakers should create an adequate set of incentives to foster mergers and acquisitions in the sector, as a way to improve the competitiveness of the entire wine sector. Contrary to Sciascia and Mazzola (2008), the results regarding the internationalization degree are always not significant, whereas in terms of international diversification or exports as a percentage of sales. Thus, H4 is not confirmed, suggesting that the wine sector's performance is not influenced by the degrees of international intensity and diversification. Finally, H5 is strongly confirmed for all firms, since more indebted firms are less profitable, independently of the maturity of the debt.

Conclusion

Management theories should not consider firms just as a value maximizing entity regardless of its owners. Different owners and managers have different risk attitudes, face different incentives and bring to the firm different resources, so similar firms, pertaining to the same sector, could present different degrees of performance. To date, at the light of the agency and stewardship theories, little empirical research has been conducted to identify the variables that promote FF financial performance.

This exploratory paper contributes to fill that gap studying the differences between FF and NFF in terms of financial performance. The degree of family ownership and involvement showed a significant positive relationship with performance, meaning that those FF in which the owner family exerts tighter control tend to present higher measures of performance, confirming previous results. Being that a non-linear relationship, that result indicates that firms willing to attain a better performance should maintain the cohesion in their boards, either primarily composed by external managers, potentially more independent or, preferably, mostly composed by family members, with their interests fully aligned. One implication for FF owners, when the family does not have the majority in the board, is the need to reduce family presence in it, opening the board to non-family members. That difficult decision could prove more profitable than further increase the presence of family members in the board, possibly lacking the necessary competencies. However, the same is not true when the family has already a majority position in the board, since a better financial performance is attained when the family totally controls the management team.

Regarding the main questions addressed in this paper, we can answer that: i) compared to other firms, FF are more profitable, but ii) performance is negatively impacted with intermediate degrees of family presence in the board; iii) there is a significant positive relation between firm size and performance, a significant negative impact of firm age on performance and the degree of internationalization is irrelevant to explain differences in performance; iv) and, finally, there is a significant negative relation between the level of debt and performance.

This paper gives a twofold contribution to the literature about FF, studying if there are significant differences between FF and NFF in terms of performance and improving

the limited literature on performance for FF in a specific sector. Nevertheless, some limitations of this study should be mentioned: i) in the first place, firms' performance is affected by many variables that were not considered (e.g., managerial labor and product markets, political and economic factors or even the personality of shareholders and managers); ii) secondly, the concept of FF used in the literature is not homogeneous, being normally used a dichotomous characterization. Other authors present different measures, possibly explaining some of the different results found; iii) third, the dataset comprises 117 firms, representing roughly one third of the Portuguese wine sector. Ideally, a larger number of observations and firms could result in more robust results. Notice that firms under analysis are the firms that survived a period of fierce competition, mergers and emergence of new players in the sector; iv) finally, a factor that can limit the generalization of the results is that the study focuses only on the Portuguese wine sector. Also, the measures of performance used in the literature differ widely, leaving us with the question whether our results are dependent on the three measures used and on the specific context of the Portuguese wine firms. It would be interesting to study the presence of the U-shaped relation in other sectors, trying to unveil if it constitutes or not a particularity of the wine sector, a sector where firms traditionally cultivate a sense of commitment, social-emotional values and long-term view among all stakeholders. Nevertheless, the limitations of the internal market and the small size of firms are characteristics also present in other wine-exporting countries, so our conclusions could perfectly be applied to other countries.

Analyzing our main results through the light of the agency and stewardship theories, we can argue that increased family control silences any voices that could disrupt the necessary harmony to attain a better performance. Nevertheless, our results call for further research, suggesting that firm performance depends heavily on other factors. So, further research should, *inter alia*, (i) introduce qualitative variables, for instance, consider internal factors such as succession issues, product positioning, marketing and brand management and the firm's specific resources, namely, the impact on performance of the family members' levels of social capital and education; (ii) further research the relationship between performance and the ownership and control structure, covering a longer period and studying the wine sector in other European countries; iii) analyze in a

case by case approach in order to identify the types of management practice currently being implemented by Portuguese wine firms that have a positive impact on performance.

References

- AGGARWAL, R. and SAMWICK, A. (2003), “Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered”, *Journal of Finance*, 58(1), 71-118.
- AMIHUD, Y. and KAMIN, J. (1979), “Revenue vs. profit maximization: Differences in behavior by the type of control and by market power”, *Southern Economic Journal*, 45(3), 838-846.
- AMIHUD, Y. and LEV, B. (1981), “Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers”, *Bell Journal of Economics*, 12(2), 605-617.
- ANDERSON, R., MANSI, S. and REEB, D. (2003), “Founding family ownership and the agency cost of debt”, *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285.
- ANDERSON, R. and REEB, D. (2003), “Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500”, *Journal of Finance*, 58(3), 1321-1328.
- ASTRACHAN, J., KLEIN, S. and SMYRNIOS, K. (2002), “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem”, *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- BENNEDSEN, M., NIELSEN, K. M., PÉREZ-GONZÁLEZ, F. and WOLFENZON, D. (2007), “Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance”, *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- BERTRAND, M. and SCHOAR, A. (2006), “The Role of Family in Family Firms”, *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. and LITZ, R. (2003), “A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration”, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. and LITZ, R. (2004), “Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

- CLAVER, E., RIENDA, L. and QUER, D. (2009), “Family firms’ international commitment: The influence of family-related factors”, *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- CRONQVIST, H. and NILSSON, M. (2003), “Agency costs of controlling minority shareholders”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4), 695-719.
- DAVIS, J., SCHOORMAN, F. and DONALDSON, L. (1997), “Toward a stewardship theory of management”, *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- DE MASSIS, A., CHUA, J. and CHRISMAN, J. (2008), “Factors preventing intra-family succession”, *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO, G. and CASSIA, L. (2013), “Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms”, *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166-175.
- DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO, G. and CASSIA, L. (2015), “The impact of family involvement on SMEs’ performance: Theory and evidence”, *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.
- DEMSETZ, H. and LEHN, K. (1985), “The structure of corporate ownership: Causes and consequences”, *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177.
- DYER, W. (2006), “Examining the “family effect” on firm performance”, *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- ERNST, J., KRAUS, S. and MATSER, I. (2012), “The relation between performance and family involvement – an exploration into the non-linear effects during the life-stage of Dutch firms”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(3), 198-215.
- EUROPEAN COMMISSION (2009), *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Directorate-general for Enterprise and Industry, Brussels.
- FAMA, E. and JENSEN, M. (1983), “Separation of ownership and control”, *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- GAMA, A. and RODRIGUES, C. (2013), “The governance-performance relations in publicly listed family controlled firms: An empirical analysis”, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(4), 439-456.

- GOMEZ-MEJIA, L., NUNEZ-NICKEL, M. and GUTIERREZ, I. (2001), “The role of family ties in agency contracts”, *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- HABBERSHON, T., WILLIAMS, M. and MACMILLAN, I. (2003), “A unified systems perspective of family firm performance”, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- JAMES, H. (1999), “Owner as manager, extended horizons and the family firm”, *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- JENSEN, M. (1986), “Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover”, *American Economic Review*, 76, 323-329.
- JENSEN, M. and MECKLING, W. (1976), “Agency costs and the theory of the firm”, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- KING, M. and SANTOR, E. (2008), “Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms”, *Journal of Banking and Finance*, 32(11), 2423-2432.
- KONTINEN, T. and OJALA, A. (2010), “The internationalization of family businesses: A review of extant research”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- LE BRETON-MILLER, I. and MILLER, D. (2009), “Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. and LESTER, R. (2011), “Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses”, *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- MAJOCCHI, A. and STRANGE, R. (2012), “International diversification: The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence”, *Management International Review*, 52(6), 879-900.
- MAURY, B. (2006), “Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations”, *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I., LESTER, R. and CANNELLA, A. (2007), “Are family firms really superior performers?”, *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. and LESTER, R. (2010), “Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics”, *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.

- MINICHILLI, A., CORBETTA, G. and MACMILLAN, I. (2010), “Top management teams in family-controlled companies: ‘Familianness’, ‘faultlines’, and their impact on financial performance”, *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- MORCK, R., NAKAMURA, M. and SHIVDASANI, A. (2000), “Banks, ownership structure, and firm value in Japan”, *The Journal of Business*, 73(4), 539-567.
- PUKALL, T. and CALABRÒ, A. (2014), “The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model”, *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M., DINO, R. and BUCHHOLTZ, A. (2001), “Agency relationships in family firms: Theory and evidence”, *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M. and DINO, R. (2003), “Toward a theory of agency and altruism in family firms”, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- SCIASCIA, S. and MAZZOLA, P. (2008), “Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance”, *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- SHLEIFER, A. and VISHNY, R. (1997), “A survey of corporate governance”, *Journal of Finance*, 52, 737-783.
- VIEIRA, E. (2014), “The effect on the performance of listed family and non-family and non-family firms”, *Managerial Finance*, 40(3), 234-253.
- VIEIRA, E. (2017), “Debt policy and firm performance of family firms: The impact of economic adversity”, *International Journal of Managerial Finance*, 13(3), 267-286.
- VILLALONGA, B. and AMIT, R. (2006), “How do family ownership, control and management affect firm value?”, *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- ZELLWEGER, T., EDDLESTON, K. and KELLERMANNNS, F. (2010), “Exploring the concept of familianness: Introducing family firm identity”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

International new ventures - the importance of competences, expertise and networks – additional problems for family firms?

Carla Azevedo Lobo

REMIT, Universidade Portucalense

cadsa@upt.pt

Isabel Maldonado

REMIT, Universidade Portucalense

ianm@upt.pt

Shital Jayantilal

REMIT, Universidade Portucalense

shital@upt.pt

Resumo

Este estudo explora a importância das competências e redes relacionais no processo de internacionalização das PME's portuguesas. Sendo de pequena dimensão e com recursos limitados, o processo de internacionalização é um grande desafio para as pequenas empresas, grupo onde podemos incluir as Empresas Familiares (EF). A pesquisa sobre “international new ventures” (INV) vem colocar em causa a ideia de que empresas pequenas e jovens tem dificuldade em internacionalizar as suas operações ou que só o fazem de forma gradual. Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) reforçam esta situação alegando que as EF podem não possuir a ampla gama de capacidades (como a deteção de oportunidades internacionais) necessárias para avançar com a internacionalização. Hall e Nordquist (2008) e Zhang e Ma (2009) afirmam que uma das desvantagens das EF em relação à internacionalização é a dificuldade em contratar e envolver gestores de fora do círculo familiar. Além disso, os gestores/proprietários destas empresas que tomam decisões estratégicas, como a de internacionalização, são geralmente mais avessos ao risco do que os gestores de outras empresas não familiares, pois têm muito mais a perder com o fracasso do projeto (Gómez-Mejía et al., 2007).

Um crescente fluxo de pesquisa em INV tentou entender as causas, processos e resultados da decisão das PME's em entrar em mercados estrangeiros. Um ponto comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento. O conhecimento organizacional, ou sua ausência, foi uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Uppsala School), mas a teoria INV reconheceu que fatores individuais como experiência internacional, experiência individual dos colaboradores e competências específicas dos colaboradores também podem influenciar o ritmo e especialmente o início do processo de internacionalização. Mais especificamente, algumas evidências empíricas recentes oferecem importantes contributos sobre a internacionalização de pequenas e novas empresas, mostrando que as empresas mais jovens são capazes de compensar sua experiência limitada através da experiência individual anterior dos membros da sua equipa de gestão e por meio de redes relacionais. Embora a internacionalização tenha sido um tópico proeminente no campo de pesquisa da EF, as novas abordagens que surgiram nas últimas décadas têm sido negligenciadas. Neste trabalho, pretendemos colmatar esta lacuna, concentrando-nos nas INV. A revisão da literatura destacou fatores como redes relacionais, competências específicas e experiência internacional dos trabalhadores como agentes indutores do processo de internacionalização da empresa. O nosso estudo empírico, realizado com 320 empresas portuguesas, através das metodologias de Análise Exploratória de Dados e Inferência Estatística Univariada, confirmou estes resultados. Este estudo lança esta questão de pesquisa futura em EF, com o objetivo de entender melhor as estratégias de internacionalização dessas empresas.

Palavras chave: Empresas familiares, “international new ventures”, competências, redes relacionais.

Introdução

Os estudos existentes sobre a internacionalização de novas empresas têm sido dominados por dois principais modelos teóricos. O primeiro modelo é sobre a teoria de processo de internacionalização, inicialmente desenvolvido em obras tais como Johanson e Wiedersheim - Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Mattson (1988). O segundo é o modelo das INV (international new ventures), em primeiro lugar proposto por Oviatt e McDougall (1994) e McDougall et al. (1994).

De acordo com a teoria do processo de internacionalização, as empresas entram em novos mercados de forma gradual, comprometendo lentamente os seus recursos no desenvolvimento de atividades de exportação. O processo avança assim em etapas, à medida que as empresas começam por se desenvolver localmente antes de se expandirem para mercados externos (Johanson & Vahlne, 1990).

O modelo dos novos empreendimentos internacionais (INV), por outro lado, afirma que algumas PME jovens se internacionalizam rapidamente, exportando para mercados distantes praticamente desde a sua criação. Assim, em vez de seguirem um processo de internacionalização gradual, essas empresas entram no comércio internacional quase que imediatamente, sem esperar até que tenham adquirido experiência no mercado doméstico.

A crescente popularidade desta nova perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" criou um corpo de literatura sobre a problemática do início da internacionalização. Um fluxo crescente de pesquisas sobre novos empreendimentos internacionais tem procurado compreender as causas, processos e resultados da decisão de entrar precocemente em mercados estrangeiros. Uma linha comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento (McDougall & Oviatt, 2000; Cumming et al., 2009; Keupp & Gassmann, 2009 e Duarte et al., 2012). O conhecimento ou experiência organizacional, ou sua falta, era uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990). A esta perspetiva, De Clercq et al. (2005, p. 409) denominam de behavioral view of internationalization. No entanto, Oviatt e McDougall (1994) reconheceram que fatores individuais, como o conhecimento experimental do mercado externo (ou experiência internacional), também podem influenciar o ritmo e o início da internacionalização. A

perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" enfatiza, assim, o papel do conhecimento individual para argumentar que os empreendimentos internacionais não precisam de experiências organizacionais, rotinas ou capacidades para entrar mais cedo, no seu primeiro mercado externo. Pelo contrário, as experiências passadas de fundadores e outros gestores chave podem substituir tais deficiências (Oviatt e McDougall, 1994; Javalgi e Todd, 2011). O conhecimento individual organizacional sobre os mercados exteriores à empresa pode, assim, ajudar a empresa a "saltar" os processos incrementais sugeridos pela perspetiva dos Estágios (Oviatt & McDougall, 2005; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne et al., 2012 e Vahlne & Johanson, 2013). A esta abordagem, De Clercq et al. (2005) chama *strategic choice view*. Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) reforçam esta situação alegando que as EF podem não possuir a ampla gama de capacidades e competências necessárias para avançar com a internacionalização. Hall e Nordquist (2008) e Zhang e Ma (2009) afirmam que uma das desvantagens das EF em relação à internacionalização é também a dificuldade em contratar e envolver gestores de fora do círculo familiar, gestores estes que podiam dispor das referidas competências.

De acordo com a teoria das redes, consoante a posição ocupada por uma empresa na rede, assim se definirá o seu leque de oportunidades e constrangimentos e assim se desenvolverão as suas estratégias. Deste modo o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson & Mattsson 1988). Johanson e Vahlne (2009) fazem referência à pertinência da teoria das redes que compreende uma permuta de recursos entre empresas. Estes autores referem que estas relações provocam um forte impacto na seleção do mercado, bem como no modo de entrada pela facilidade com que identificam e exploram oportunidades. Segundo Rebocho (2010) as redes de cooperação favorecem, indiscutivelmente, a competitividade das empresas e têm-se tornado um instrumento importante de apoio à internacionalização das PME e Henriques (2000) afirma que relações potencialmente conflituosas e de interesses divergentes passam a ser vistas pelas partes como parcerias colaborativas em torno de um objetivo comum. Santos et al. (2012) e Ibeh e Kasem (2011) afirmam que as redes são ainda de extrema importância para as PME a quem faltam recursos humanos, técnicos e financeiros, para conseguirem internacionalizar as suas operações sozinhas. E serão ainda mais para as EF pois tal como vimos Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004)

afirmam que as EF podem não possuir o leque alargado de capacidades e competências (como a deteção de oportunidades internacionais) necessárias para avançar com a internacionalização. Também segundo Graves & Thomas (2004, 2006) e Fernandez e Nieto (2005) a falta de competências e de capacidade de processamento de informação (Gomez-Mejia et al. 2010) dificulta as EF no seu processo de internacionalização. A integração numa rede provavelmente irá fortalecer a competitividade das empresas no mercado internacional. Ser membro de uma rede proporciona uma variedade de benefícios técnicos, financeiros e talvez mais importante ainda, conhecimentos sobre o mercado externo possibilitando uma redução dos riscos da distância psicológica. Sendo assim, parece ainda razoável a Santos et al. (2012) sugerir que o grau de envolvimento da empresa na rede possa reduzir os riscos da internacionalização associados à distância psicológica. No entanto, segundo Gallo & Pont (1996) se por um lado as EF são avessas a formar alianças, por outro há fatores facilitadores do processo, como uma orientação focada e comprometida no longo prazo (*stewardship perspective*), ou a rapidez no processo de tomada de decisão (Gallo & Garcia-Pont, 1996; Marin, Q. et al., 2017).

Fernhaber e Li (2013) fazem uma outra abordagem à importância do conhecimento na Teoria das Redes. Estes autores proporcionam-nos uma perspetiva diferente sobre esta teoria e que se enquadra na chamada Attention Based View. As redes de relações já estabelecidas contribuem eficazmente para construir a base de conhecimento de uma empresa, o que por sua vez, estabelece as bases para que esta seja capaz de reconhecer e valorizar as oportunidades internacionais (Casillas et al., 2009; Fernhaber & Li, 2013). Apesar de poderem estar presentes no ambiente externo várias fontes de exposição internacional, a chamada “racionalidade limitada” da Attention-based View (Ocasio, 1997, 2011), impede os gestores das NV de captar a informação relacionada com todas as oportunidades internacionais e de afetar a mesma quantidade de atenção às exposições internacionais. As diferentes relações de rede podem assim proporcionar aos empresários, apoio no sentido de direcionar a sua atenção para as oportunidades internacionais mais adequadas à situação de cada empresa. Este ponto de vista foi também explorado por Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) no que concerne às EF, que apresentam aqui muitas carências.

Outra perspetiva é a da motivação que direciona os empresários no sentido da internacionalização que também tem sido atribuída, como vimos, a forças externas. Os



defensores da abordagem da Ecologia Populacional argumentam que forças externas como a concorrência e também traços específicos de personalidade conduzem o empresário a procurar outras oportunidades em mercados estrangeiros, a fim de sobreviver (Westhead et al., 1998). Segundo Ibrahim (2004) para obter uma melhor compreensão sobre a decisão do empresário de internacionalizar, devemos entender a sua mente e as suas características empreendedoras. De facto, muitas escolas de pensamento têm oferecido estudos sobre as características de empreendedor. A maioria deles retratam-no como um indivíduo impulsionado por uma série de fatores ambientais e também por traços de personalidade. Pesquisas sobre empreendedorismo identificaram uma série de traços associados com os empresários, como a necessidade de realização, a propensão para assumir riscos, o locus de controlo ou auto confiança e tolerância a contextos de incerteza (Ibrahim & Ellis, 2002). Também foi argumentado que a escolha de uma carreira empreendedora está relacionada com fatores externos, como a cultura (Dana, 1993). No que concerne às EF, os gestores/proprietários destas empresas que tomam decisões estratégicas, como a de internacionalização são, como já vimos, geralmente mais avessos ao risco do que os gestores de outras empresas não familiares, pois têm muito mais a perder com o fracasso do projeto (Gómez-Mejía et al., 2007).

Evidências de alguns estudos empíricos revelam também que a própria dimensão da empresa tem impacto na decisão de internacionalização, nomeadamente no modo de entrada. As empresas mais pequenas, com falta de recursos e experiência para se aventurar em mercados estrangeiros, preferem modos de entrada com soluções partilhadas (Breda, 2010 e Fletcher & Harris, 2012). Para estas empresas a entrada no mercado estrangeiro de forma isolada é uma opção arriscada que exige um grande volume de recursos e, por isso, nem sempre está ao alcance das empresas mais pequenas. Sendo assim, as limitações encaradas pelas pequenas empresas obriga-as a procurar soluções que minimizem os riscos e o grau de compromisso e a utilizar tendencialmente parcerias para se internacionalizarem (Acs et al., 1997). Mais ainda, segundo Gatignon e Anderson (1988), quando as empresas são relativamente mais pequenas que os seus concorrentes tendem a usar relações de parceria, mas quando são maiores, em termos relativos, evitam essas alianças. Este é então uma perspetiva e tópico de discussão onde podemos seguramente incluir as EF.

2. Modelo teórico

Com base na revisão teórica apresentada de forma resumida no ponto 1, foi estabelecido o Modelo Teórico no qual assentará este estudo empírico e que pode então ser representado pelo esquema seguinte:

Figura 1 – Modelo teórico



Elaboração própria

Definido o modelo teórico, decidimos então focar a nossa atenção nos seguintes “fatores indutores da internacionalização empresarial”: nas Redes Relacionais (Johanson & Mattsson, 1988; Leiblein & Reuer, 2004; Oviatt & McDougall, 1995; Casillas et al., 2009; Breda, 2010; De Clercq et al., 2012 e Fernhaber & Li, 2013) e nas variáveis relacionadas com a Experiência/Competências: Competências específicas dos colaboradores (Westhead et al., 1998 e Ibrahim, 2004), e Experiência internacional dos colaboradores (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Oviatt & McDougall, 1994 e De Clercq et al., 2005), que vamos considerar como o 1º grupo das Variáveis Endógenas.

Optamos ainda por incluir algumas variáveis importantes, retiradas da revisão teórica feita anteriormente e que poderão contribuir para diferenciar as empresas em grupos distintos. Para isso incluímos a idade da empresa (Oviatt & McDougall, 1994; De Clercq et al., 2012; Fernhaber & Li, 2013 e Milanov & Fernhaber, 2013) e a dimensão da empresa (Brito, 1993; Lorga, 2003; Desse et al., 2008 e Breda, 2010). Este será o 2º grupo das Variáveis Endógenas.

3. Metodologia

Neste trabalho pretende-se averiguar se existem diferenças na importância atribuída pelos empresários e gestores de empresas portuguesas, que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida, aos diferentes fatores potenciadores da internacionalização. Por exemplo, averiguar se fatores como “uma rede relacional”, as “características empreendedoras pessoais e de competências adquiridas” dos empresários; a Experiência Internacional dos Colaboradores, ou ainda outras variáveis como a idade da empresa e a sua dimensão podem funcionar como “agentes potenciadores ou indutores” para o processo de internacionalização da empresa.

Com o intuito de atingir os objetivos a que nos propomos, decidimos testar as seguintes hipóteses de investigação, que derivamos do nosso Modelo Teórico:

H.A.: O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

E mais concretamente:

HA.1: O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

HA.2: O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

HA.3: O grau de importância atribuído às “redes relacionais” depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.6: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às “redes relacionais”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.7: O grau de importância atribuído pelos empresários às outras variáveis (nomeadamente à “Antiguidade da Empresa”) depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos)).

H.B: As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais (formais/informais)” como importantes para a sua internacionalização.

Para atingir estes objetivos optamos por uma abordagem quantitativa e utilizamos como instrumento de pesquisa um inquérito por questionário intitulado: “Fatores que contribuem para a efetivação da internacionalização empresarial”. Em termos estruturais o questionário dividiu-se em duas partes:

- i) Questões sobre as características gerais da empresa e também sobre a sua inserção no mercado internacional;
- ii) Questões sobre os fatores com maior impacto na internacionalização.

A principal questão colocada e que diz respeito às variáveis indutoras da internacionalização é: “Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa?”: Antiguidade da empresa, Dimensão da empresa (volume de negócios), Competências específicas dos Colaboradores da empresa, Experiência internacional do (s) colaborador (es), Forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e órgãos de direção da empresa, Proximidade territorial aos novos mercados, Proximidade

linguística aos novos mercados, Proximidade cultural aos novos mercados, Rede de contactos existente no país de acolhimento, Sistema de incentivos/apoios à internacionalização, Outra (s).

Todas as variáveis foram escolhidas com base na Revisão da literatura efetuada e oportunamente apresentadas e referenciadas no ponto 2 referente ao Modelo Teórico. O questionário foi enviado por correio eletrónico para as “empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar” (população de estudo) da Base de Dados da AICEP- Portugal Global. Conseguimos recolher um total de 320 respostas válidas (amostra), num total de 8103 empresas (população de estudo), ou seja aproximadamente 4% de taxa de resposta.

Com base nas respostas obtidas, verificamos que quase 50% das empresas respondentes podem ser consideradas como early internationals, uma vez que se internacionalizaram no máximo com 6 anos de “idade” (menos de 7 anos).

Tabela 1 - Número de anos sem internacionalização

Anos sem Internacionalização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 7	156	49%	49%
7-20	106	33%	82%
Mais de 20	58	18%	100%
Total	320	100%	

Elaboração própria

No inquérito realizado recorreu-se a uma escala ordinal para os inquiridos atribuírem uma classificação aos diferentes itens de acordo com a escala tipo Likert de 5 pontos (escala de importância), consistente, como já referido, com estudos de Cordeiro (2009), Honório (2006) e Blomstermo et al. (2004). As categorias de classificação são: “nada importante”, “pouco importante”, “medianamente importante”, “muito importante” e “extremamente importante”. O tipo de escala ordinal utilizado no nosso questionário é classificado por Hill e Hill (2008), como uma “escala de avaliação”.

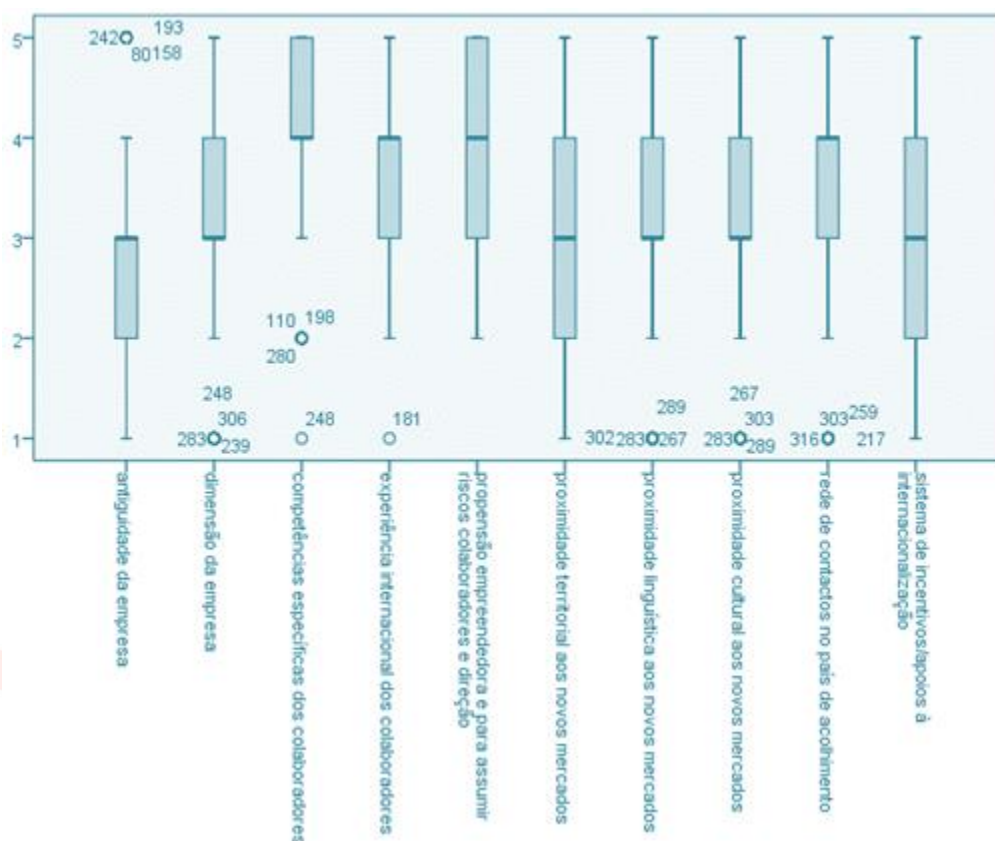
Os dados recolhidos foram analisados aplicando uma combinação de técnicas estatísticas simples, com técnicas estatísticas multivariadas, utilizando o software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), que é o programa mais utilizado pelos pesquisadores das ciências sociais segundo Marôco (2011).

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objetivos da pesquisa, utilizamos metodologias de Análise Exploratória dos dados (medidas de estatística descritiva) e metodologias de Inferência Estatística Univariada (aqui efetuaram-se análises inferenciais confirmatórias com Testes de hipóteses adequados às variáveis em estudo e comparações múltiplas de médias, de acordo com Marôco (2011)).

4. Análise exploratória dos dados - medidas descritivas (análise estatística simples)

Com base nas respostas obtidas ao inquérito, foi elaborado o diagrama de extremos e quartis apresentado de seguida. Relativamente à questão: “Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa?” colocada aos empresários e gestores inquiridos, os resultados obtidos numa escala de resposta de 1 - “nada importante” a 5- “extremamente importante”, foram os seguintes:

FIGURA 2 - Diagrama de extremos e quartis



Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Podemos aferir desta representação gráfica que a variável que apresenta maior homogeneidade (menor dispersão) relativamente às respostas dos empresários é a variável Competências Específicas dos Colaboradores. Mais ainda, todos os empresários consideram esta variável entre “medianamente importante” (3) a “extremamente importante” (5). Finalmente podemos verificar que as variáveis Experiência Internacional dos Colaboradores e Rede de Contactos no País de Acolhimento têm comportamentos idênticos entre si, com a Mediana a situar-se no valor 4 (muito importante), o que significa que 50% dos empresários inquiridos consideram estas variáveis entre “muito importantes” a “extremamente importantes”, tal como acontece com as Competências Específicas dos Colaboradores.

Efetuada a exploração descritiva dos dados estatísticos, de seguida apresentaremos os resultados obtidos no âmbito da Inferência Estatística.

5. Análise inferencial – tabelas de contingência - associação entre variáveis

5.1. Maturidade internacional da empresa vs. Experiência internacional dos colaboradores

Para avaliar se o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos)) recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa vs. H_1 : A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Para que se possa aplicar com rigor o Teste do Qui-Quadrado (χ^2) têm de se verificar as 3 condições seguintes: i) $N > 20$; ii) todos os E_{ij}^{64} sejam superiores a 1; iii) pelo menos 80% dos E_{ij} sejam superiores a 5 (Marôco, 2011, p. 104).

Tal como se pode ler na nota de rodapé da tabela seguinte o “ E_{ij} mínimo esperado é 0.98” o que viola a 2ª condição referida. Por esta razão efetuou-se de seguida o Teste de *Fisher*. O Teste de *Fisher* é um teste não paramétrico exato que pode ser utilizado para comparar duas ou mais amostras independentes de pequena dimensão quanto a uma variável qualitativa. Este teste pode ser utilizado em alternativa ao teste do χ^2 quando este não se deve aplicar (Marôco, 2011, p. 108).

Tabela 2 – Testes do Qui-Quadrado

⁶⁴ Frequências esperadas supondo H_0 verdadeira.



Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probabi lity
Pearson Chi-Square	20.345 ^a	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	21.511	4	.000	.000		
<i>Fisher's Exact Test</i>	20.133			.000		
Linear-by-Linear Association	7.906 ^b	1	.005	.005	.003	.001
N of Valid Cases	319					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,98.

b. The standardized statistic is -2,812.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Como se pretende testar as mesmas hipóteses que no teste do χ^2 , e como a probabilidade de significância para o teste de *Fisher* bilateral (“*Exact Sig. 2-sided*”) é = 0.000, rejeitamos a hipótese H_0 de que a importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, ou seja concluímos que a importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

No ponto 6, quando da análise dos Testes não paramétricos, testaremos a hipótese de que as empresas com internacionalização precoce (grupo 1) atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores do que as empresas com internacionalização mais tardia (grupo 2).

5.2. Maturidade internacional da empresa vs. Competências específicas dos colaboradores

Para avaliar se o grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa *vs.* H_1 : A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Tal como se pode ler na nota de rodapé da 2ª tabela seguinte, existem “3 células (30%) com E_{ij} inferior a 5” o que viola a 3ª condição de aplicabilidade do teste do χ^2 referida. Por esta razão efetuou-se de seguida o Teste de *Fisher*.

Tabela 3 - Testes do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	11.198 ^a	4	.024	.016		
Likelihood Ratio	11.648	4	.020	.018		
Fisher's Exact Test	11.184			.015		
Linear-by-Linear Association	3.914 ^b	1	.048	.055	.028	.008
N of Valid Cases	320					

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

b. The standardized statistic is -1.978.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Como a probabilidade de significância para o teste de *Fisher* bilateral (“*Exact Sig. 2-sided*”) é = .015, rejeitamos a hipótese H_0 de que a importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade

Internacional da Empresa, isto é, a importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Mais à frente, aquando da análise dos Testes não paramétricos, testaremos a hipótese de que as empresas com internacionalização precoce (grupo 1) atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores do que as empresas com internacionalização mais tardia (grupo 2).

5.3. Maturidade internacional da empresa vs. Rede de contactos no país de acolhimento

Para avaliar se o grau de importância atribuído à Rede de Contactos no País de Acolhimento depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa vs. H_1 : A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Tal como se pode ver na tabela seguinte, estão asseguradas as condições de aplicabilidade do teste do χ^2 referidas. Contudo, como a probabilidade de significância para o teste do χ^2 bilateral (“Exact Sig. 2-sided”) é = .530, conservamos a hipótese H_0 e concluímos que a importância atribuída às Redes de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

TABELA 4 - Testes do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests



	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probabi lity
Pearson Chi-Square	3.197 ^a	4	.525	.530		
Likelihood Ratio	3.201	4	.525	.536		
<i>Fisher's Exact Test</i>	3.234			.522		
Linear-by-Linear Association	.020 ^b	1	.889	.915	.466	.042
N of Valid Cases	319					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.34.

b. The standardized statistic is -.140.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

6. Testes não paramétricos para comparação de médias (teste de *wilcoxon-mann-whitney*)

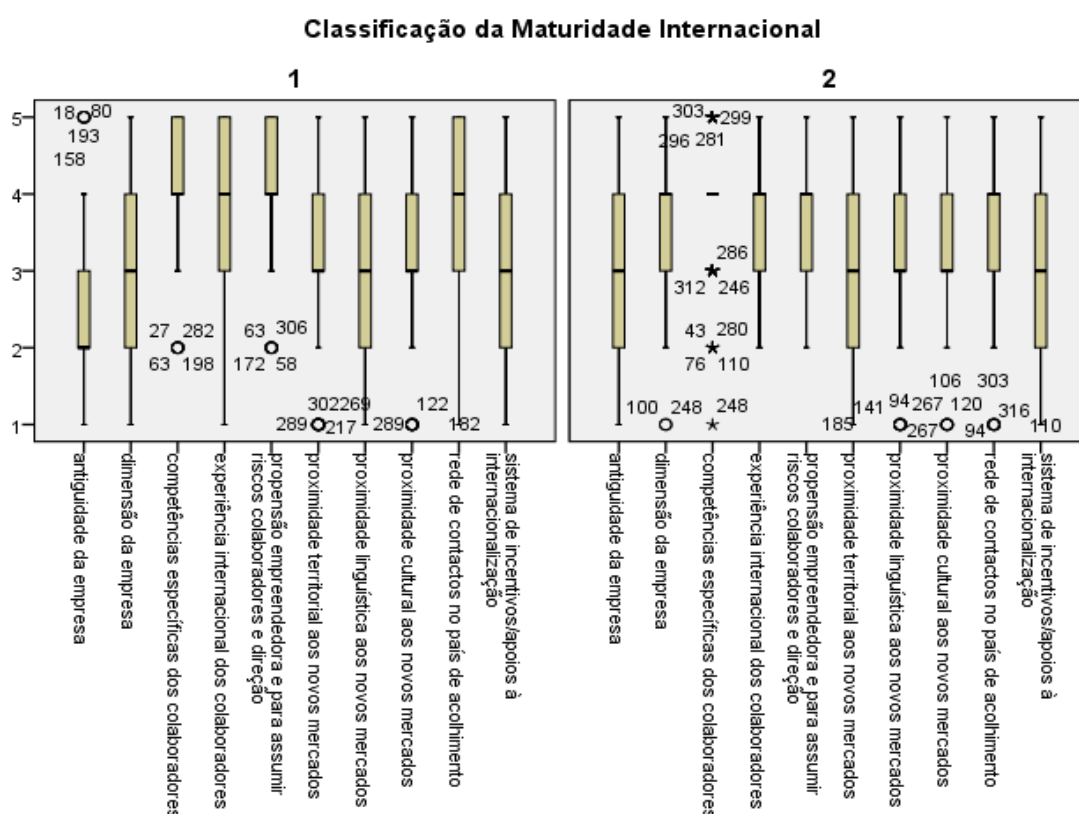
O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* ou, simplesmente, teste de *Mann-Whitney* é o teste não paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2011, p. 307). Este teste pode também ser utilizado como alternativa ao teste *t-Student* (que serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2011, p. 199)), nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos (por exemplo, variâncias heterogêneas e muito enviesadas). Uma vez que, segundo o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e *Teste de Levene*, os pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias não eram válidos (acrescido do facto de as variáveis serem ordinais), não se devem utilizar testes paramétricos, (Marôco, 2011, pág. 185).

Para estudar o efeito da Maturidade internacional das empresas (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos), segundo De Clercq et al., 2012)) sobre a classificação da importância das variáveis dependentes que estamos a estudar, agruparam-se as empresas em 2 grupos (1- *early-internationals*; 2- Não *early-internationals*). Com o objetivo de avaliar se a maturidade

internacional afetava significativamente a opinião dos empresários quanto à importância das diferentes variáveis procedeu-se ao teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* (teste não paramétrico) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o *software* SPSS Statistics (v.20, IBM SPSS, Chicago, IL). Como temos 1 fator e 2 grupos de empresas, (1 e 2), foi necessária posteriormente a comparação das médias das ordens. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05 e apresentam-se em Anexo os outputs da análise estatística efetuada.

A figura seguinte ilustra as distribuições dos graus de importância atribuídos pelos empresários dos 2 grupos de empresas às variáveis em estudo.

Figura 3 - Diagrama de Extremos e Quartis (Classificação da Maturidade Internacional)



Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

(Distribuição do grau de importância atribuído pelos empresários (do grupo 1 e 2 da Maturidade Internacional) às diferentes variáveis)

O teste de *Mann-Whitney* indica que ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas (*Asymp. Sig. (2-tailed)*), para as variáveis Dimensão da Empresa

($p = .006$), Antiguidade da Empresa ($p = .006$), Competências Específicas dos Colaboradores ($p = .024$) e Experiência Internacional dos Colaboradores ($p = .001$), tal como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 5 - Teste de Mann-Whitney (Maturidade Internacional)

Test Statistics ^a				
	antiguidade da empresa	dimensão da empresa	competências específicas dos colaboradores	experiência internacional dos colaboradores
Mann-Whitney U	10397.500	10212.000	11069.500	10159.500
Wilcoxon W	22332.500	21840.000	24599.500	23525.500
Z	-2.731	-2.762	-2.264	-3.281
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (1-tailed)	.003	.003	.012	.000
Point Probability	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Sendo assim, procederemos agora a comparações das médias das ordens para comparação dos dois grupos de empresas.

Comparação das Médias das Ordens

A hipótese de que as empresas com “Internacionalização precoce” (X1) atribuem menor importância (medida numa escala ordinal de 1-nada importante a 5- extremamente importante) a variáveis como Antiguidade da Empresa e Dimensão da Empresa, e maior importância a variáveis como Competências Específicas dos Colaboradores e Experiência Internacional dos Colaboradores, comparativamente às empresas com

“Internacionalização mais tardia” (X2) foi avaliada pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, seguido da comparação das médias das ordens.

Todas as hipóteses foram confirmadas, tal como se pode comprovar pelas análises seguintes.

Uma vez que as diferenças observadas são estatisticamente significativas (Tabela 12) a comparação das médias das ordens (Tabela 13) apresenta os seguintes resultados:

Tabela 6 - Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional)

Ranks				
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Antiguidade da empresa	1	154	145.02	22332.50
	2	163	172.21	28070.50
	Total	317		
Dimensão da empresa	1	152	143.68	21840.00
	2	162	170.46	27615.00
	Total	314		
Competências específicas dos colaboradores	1	156	171.54	26760.50
	2	164	150.00	24599.50
	Total	320		
Experiência internacional dos colaboradores	1	156	176.38	27514.50
	2	163	144.33	23525.50
	Total	319		

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Antiguidade da Empresa:

Uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (145.02) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (172.21), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à esquerda com $H1: F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece bastante lógico.

Dimensão da Empresa:

Também para esta variável se verifica que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (143.68) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (170.46), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é então para o teste unilateral à esquerda com $H1: F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece também bastante aceitável.

Competências Específicas dos Colaboradores:

Relativamente a esta variável e uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (171.54) é, neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (150.00), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita com $H1: F(X1) > F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .012 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \leq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como previmos.

Experiência Internacional dos Colaboradores:

No que diz respeito à Experiência internacional dos colaboradores, visto que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (176.38) é, também neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (144.33), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é também para o teste unilateral à direita com $H1: F(X1) > F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .000 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \leq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como inicialmente previsto.

Conclusões

Remetendo as conclusões do nosso trabalho para as hipóteses de investigação derivadas do Modelo Teórico definido no ponto 2, analisamos os resultados dos inquéritos às opiniões dos empresários inquiridos, no sentido de confirmar se os fatores de maior importância se enquadram no modelo teórico escolhido nesta investigação (com especial destaque das variáveis relacionadas com as ‘Redes Relacionais’ e com as variáveis relacionadas com o ‘Conhecimento/Aprendizagem’) e tentamos perceber se a importância atribuída às variáveis escolhidas depende da ‘Maturidade Internacional’ da empresa (i.e., do facto da empresa ter iniciado a sua internacionalização de forma precoce ou não).

No que respeita a H.A.: *O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos), os resultados obtidos indicam que:*

- A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior à Experiência Internacional dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.



- A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior às Competências Específicas dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.
- A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento.

Quanto a H.B., *As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais (formais/ informais)” como importantes para a sua internacionalização*, os resultados obtidos permitem concluir que:

- As empresas que atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores também são as que consideram mais importante a Rede de Contactos no País de Acolhimento.

O resumo de resultados obtidos é apresentado na Tabela seguinte:

Tabela 7– Síntese de Resultados

Questão de Investigação HA.: O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos))?	
Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores
O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	▪ Resultado consistente com Bruneel, et al. (2010) e Chandra, et al. (2009).
O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	▪ Resultado consistente com as conclusões de Casillas, et al. (2009) e Johanson e Vahlne (2009).



<p>A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo-se então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento (50% dos empresários inquiridos consideram esta variável como “extremamente importante”).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraria os resultados obtidos De Clercq, et al. (2012) e Casillas, et al. (2009); ▪ Mas é consistente com trabalhos de Coviello e Munro, (1997); Eriksson, et al. (2000); Sharma e Bloomstermo, (2003) e Fernhaber e Li (2013).
<p>O grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.</p> <p>O grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.</p> <p>Ambos os resultados vêm pôr em causa algumas das Teorias mais antigas e validar as novas abordagens das INV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraria as conclusões de Johansson e Vahlne, (1977,1990); ▪ Mas confirma trabalhos de McDougall, et al. (1994); McDougall e Oviatt, (2000) e Knight e Cavusgil, (2004)
<p>Questão de Investigação H.B.: As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais” como importantes para a sua internacionalização?</p>	
Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores
<p>As variáveis estão significativa e positivamente correlacionadas, ainda que com fraco grau de correlação significando, ainda assim, que as empresas que atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores também são as que consideram mais importante a Rede de Contactos no País de Acolhimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado consistente com conclusões de DeClercq, et al. (2012)

Elaboração própria

A análise aqui apresentada insere-se num estudo mais global da perspetiva dos empresários e gestores das empresas sobre a problemática da internacionalização e sobre quais os fatores que estes consideram como os mais importantes para a internacionalização da sua empresa.

Podemos então concluir que para os empresários responsáveis por empresas com internacionalização precoce, os fatores mais importantes são as Competências Específicas

dos Colaboradores, a sua Experiência internacional e as Redes Relacionais, sendo estes tópicos de especial preocupação para os gestores/proprietários das EF, por todos os motivos já explicitados anteriormente.

Tendo por base os resultados aqui apresentados, trabalhos futuros poderão permitir analisar com maior clareza as opiniões de empresários especificamente de EF e permitir pesquisas futuras, com o objetivo de entender melhor as estratégias de internacionalização dessas empresas.

Bibliografia

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, vol.9, nº 1, 7–20.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, vol. 10, nº 3, 355–373.
- Breda, Z. (2010). Redes Relacionais e a Internacionalização da Economia do Turismo - O caso do investimento Português no estrangeiro no sector hoteleiro. Unpublished PhD Thesis: Universidade de Aveiro.
- Brito, C. (1993). Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial. Faculdade de Economia do Porto, Working Paper nº38.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). Marketing Internacional. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and inter organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, 164–182.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., & Gallego, M. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, vol. 44, nº 3, 311–322.

- Chagas, A., & Siqueira, S. (2010). Características do Empreendedorismo Internacional Presente do Processo de Internacionalização das Empresas: uma abordagem teórica. *Revista eletrônica da Faculdade Adventista de Administração do Nordeste*, 12-20.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, vol. 26, nº 1, 30–61.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*.
- Churrua, A., & Garcia-Lomas, O. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid: Ed. Piramide.
- Cordeiro, C. (2009). Spin offs de origem académica e processo de internacionalização. Um contributo empírico. *Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional*, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Coviello, N., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, vol. 6, nº 4, 361–386.
- Cumming, D., Sapienza, H., Siegel, D., & Wright, M. (2009). International entrepreneurship: managerial and policy implications. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, nº 4, 283–296.
- Dana, L. (1993). An inquiry into culture and entrepreneurship: case studies of business creation among immigrants in Montreal. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Sept., 16–27.
- De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms: The role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, vol. 24, nº 4, 409–419.
- De Clercq, D., Sapienza, H., Yavuz, R., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, vol. 27, 143–165.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Dias, M. (2007). A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: o caso ADIRA. *Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

- Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L., & Miura, I. K. (2012). The role of interpersonal networks in the internationalization of higher education institutions. *Educação em Revista*, vol. 281, nº 1, 343-370.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, vol.28, nº 2, 337-360.
- Eriksson, K., Majkgard, A., & Sharma, D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, vol. 40, 307–328.
- Fernandez, Z., Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and médium sized family businesses: Some influential factores. *Familiy Business Review*, vol. 18, nº 1, 77-89.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2010). The impact of interorganizational imitation on new venture international entry and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nº 1, 1–30.
- Ferreira, M. (2011). Multinationals and subsidiaries: A bibliometric study on Ghoshal's managing across borders. *Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper, nº 78.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, vol. 21, nº 4 , 631-647.
- Gallo, M.A., & Pont, C.G. (1996). Important factors in family business internationalization. . *Familiy Business Review*, vol. 9, nº 1, 45-59.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, nº 2, 305-336.
- Gomez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil firms. *Administrative Science Quartely*, vol. 52, nº 1. 103-6-137
- Gomez-Mejía, L.R., Makri, M., Kintana, M.L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 2. 223-252

- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalization and Small Business*
- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, vol. 19, nº 3, 207-224
- Hadjikhani, A. (1997). A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model. *Management International Review*, vol. 37, nº 2 - special issue, 43-66.
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, 51-69
- Henriques, M. (2000). O Marketing Organizacional. Em C. Brito, & P. Lencastre (Coords.), *Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Honório, L. C. (2006). Drivers Motivacionais da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, nº 3, 358-367.
- Ibrahim, A. B. (2004). Internationalization: motive and process. Em L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 129-136). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Ibrahim, A., & Ellis, W. (2002). *Entrepreneurship and Small Business Management*, 4th edition. Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company.
- Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, vol. 64, 1004-1010.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network. Em N. Hood, & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies In Global Competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, 11-24.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, 305-322.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, vol. 35, nº 3, 600–633.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, nº 2, 124-141.
- Leiblein, M., & Reuer, J. (2004). Building a foreign sales base: the role of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 2, 285–307.
- Lejpras, A. (2009). Determinants of Internationalization: Differences between Service and Manufacturing SMEs. Berlin: Discussion Papers of Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Lorga, S. (2003). Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias. Lisboa: Editorial Verbo.
- Macedo, M. (2010). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Marcos, P. M. (2010). Factores determinantes para a Internacionalização no sector do calçado português de luxo: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martens, C., & Freitas, H. (2007). Orientação Empreendedora e a Internacionalização das Organizações. *Revista Eletrônica GIANTI*, 2-15.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 5, 902–906.

- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nº 6, 469-487.
- Milanov, H., & Fernhaber, S. (2013). When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and mediating effects from a learning perspective. *Journal of Business Venturing*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.004>
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, vol. 45, nº 3, 197-205.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 18, 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, vol. 22, 1286-1296.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 2, 30-43.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, nº 5, 537-553.
- Preece, S., Miles, G., & Baetz, M. (1998). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 14, 259-281.
- Marin, Q, Hernández-Lara, A.B., Campa-Planas, F. & Sánchez-Rebull, M.V.. Which factors improve performance of the internationalization process? Focus on family firms. *Applied Economics*, 49:32, 3181-3194.
- Rebocho, P. (2010). A Internacionalização das PME no Período 2008/2010. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Santos, J., Ferreira, M., & Reis, N. (2012). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 438-452.

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, vol. 12 , 739–753.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.).

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, vol. 30, nº 3, 189-210.

Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, vol. 18, 224–232.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (1998). The internationalisation of new and small firms. *Frontier of Entrepreneurship Research*, 464.

Zhang, J. & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 26, 119-139.

IV. PARTE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS



Empresas Familiares – Por uma definição consensual

Nuno Caetano Nora

Universidade do Minho

nunonora@hotmail.com

Resumo

As empresas familiares são seguramente relevantes para o desenvolvimento da economia mundial. Embora não existam estatísticas oficiais, estima-se que representem entre 70 e 95% do número total de empresas em qualquer parte do mundo.

Segundo a Associação de Empresas Familiares calcula-se que em Portugal entre 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar.

Durante muito tempo, estas entidades familiares foram marginalizadas e consideradas uma forma ultrapassada de empresa. Contudo a partir da década de 60 e 70 do século passado, o estudo destas organizações ganhou particular relevo e desde então desenvolveram-se inúmeros estudos sobre esta temática. No entanto, ao consultar a literatura sobre este tema, encontramos alguma dificuldade na delimitação e validação da sua definição, pois são apresentadas variadas definições, muitas vezes até contraditórias, para caracterizar as empresas familiares.

Este texto de reflexão não tem a pretensão de se apresentar conforme o modelo de um artigo científico, e tampouco de uma revisão, pretendemos apenas exercer uma reflexão teórica revisitando o trabalho de vários autores. Procuramos, assim, encontrar um conceito que seja alargado o suficiente para delimitar e validar uma definição que caracteriza as empresas familiares, sem cair numa visão estereotipada que possa ser considerada limitativa da sua diversidade.

Palavras-chave: Conceito; Consenso; Estereótipo; Diversidade.



Introdução

O principal objetivo deste texto é visitar a literatura especializada no tema das Empresas Familiares procurando encontrar um conceito que seja consensual entre os vários autores, resistindo ao ímpeto, como alertam Jones e Rose (1993), de utilizar este termo de forma genérica para englobar todas as firmas que são administradas por famílias, evitando-se, assim, cair numa caracterização estereotipada destas organizações. No entanto, após a leitura de alguns autores, fomos surpreendidos com o papel relevante que as Empresas Familiares desempenham, quer a nível económico, quer a nível social, no país e no mundo. Segundo João Carvalho das Neves (2001),

Gersick et al. (1998) mencionam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas, como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa outras com o capital integralmente controlado pela família, podem ser consideradas familiares, como é o caso do Grupo Espírito Santo, Grupo Sonae, Grupo Amorim, ou ainda Luís Simões ou Salvador Caetano, entre muitas outras (Neves, 2001:1).

A partir desta realidade, e correndo o risco de desviar-nos do objetivo principal, vimo-nos impelidos a tentar perceber o porquê deste tipo de organizações familiares não ter um maior destaque no seio da sociedade portuguesa.

As Empresas Familiares têm sido associadas, ao longo dos últimos séculos, a uma forma desatualizada de gestão empresarial. Segundo Santos (2007), existem algumas explicações que ajudam a compreender este facto, das quais destacamos as seguintes:



- 1- Os Estados Unidos tornam-se na maior economia mundial no século XIX, realidade que coincide com ascensão do capitalismo gerencial, definido pela abertura do capital das empresas.
- 2- As publicações dos historiadores da economia, nomeadamente Landes (1951), os quais justificam o atraso económico francês em comparação com a Inglaterra, a Alemanha e os Estados Unidos, com a primazia de Empresas Familiares tradicionais neste país.
- 3- Peculiaridades dos primeiros investigadores, que eram maioritariamente consultores, geralmente conselheiros financeiros ou terapeutas familiares. O que explica que grande parte das publicações seja de carácter prescritivo, pouco favoráveis ao estruturamento de um campo consistente de pesquisa.
- 4- Falta de uniformidade das próprias Empresas Familiares, as quais podem ser representadas por pequenas firmas, grandes empresas internacionais, organizações jovens ou, por outro lado, empresas de terceira ou quarta geração, por organizações onde o capital está concentrado em apenas uma família ou então em empresas de capital aberto. .

A dimensão política e ideológica também tem contribuído para uma certa desconfiança em relação às Empresas Familiares. Em Portugal, durante o Estado Novo, estas organizações prosperaram, nomeadamente os grandes grupos empresariais familiares, existindo, assim, uma relação de mútuo apoio e identificação quanto aos valores partilhados.

A autoridade patriarcal, a senioridade, a ordem de nascimento, a pertença de género e uma profunda adesão ao catolicismo. O carácter conservador destes valores decorre, em grande parte, do facto de as suas raízes se encontrarem ancoradas no modelo ideológico do Estado Novo, regime político apoiado por estas famílias, e onde alguns dos seus membros eram importantes personalidades públicas (Lima, 1999:91).

A partir de Abril de 1974, com a mudança de regime e a democratização da sociedade portuguesa, a elite empresarial perde o apoio por parte do Estado, vendo os seus bens confiscados e os seus grupos empresariais nacionalizados.

A 15 de abril, por decisão do IV Governo Provisório, são nacionalizadas dezenas de empresas que pertenciam aos grupos financeiros, agora expropriados, incluindo as empresas de setores básicos da economia nacional como petróleos, eletricidade, gás, tabacos, cervejas, siderurgia, cimentos, transportes marítimos, celulosas, construção e reparação naval, camionagem, transportes coletivos urbanos e suburbanos, etc. Muitas destas empresas estavam ligadas, como referimos, aos grandes grupos económicos que tinham enriquecido no Estado Novo, como o Grupo CUF, o Grupo Champalimaud, o Grupo Espírito Santo, etc. (Varela, sd:26).

A reserva existente ainda hoje em Portugal quando se fala de grandes grupos económicos familiares deriva em grande parte, na nossa opinião, de duas posições políticas e ideológicas. A primeira relacionada com a esquerda, nomeadamente o Partido Comunista, que sempre teve uma posição antagónica em relação a estes grupos empresariais, na medida em representam a concentração do capital nas mesmas famílias. A segunda relacionada com uma orientação liberal assente na meritocracia, que olha para a sucessão dentro destas empresas como algo mais assente na herança e consanguinidade de que no mérito. As próprias elites empresariais familiares combatem esta visão, que consideram redutora, da forma como gerem as suas empresas, ao apostarem fortemente na educação dos seus sucessores para que estejam ao nível dos melhores, destacando-se, assim, da concorrência interna dos seus familiares ou de outros concorrentes externos à sucessão. “Num mundo de meritocracia, a elite financeira não pode permitir-se dar a impressão de que é perpetuada por um critério de consanguinidade” (Lima, 1999:109).

Apesar de todo o esforço efetuado para modernizarem as suas empresas e manterem-se na vanguarda da gestão, ainda hoje estas famílias e empresas são conotadas, e em muitos casos os próprios se assumem, com um certo conservadorismo, mantendo grande parte dos valores que os seus antepassados defendiam, existindo no outro lado do espectro político e ideológico uma parte significativa da sociedade que olha com desconfiança para estes grandes grupos económicos familiares.

Por uma conceptualização mais abrangente, ou mais restritiva das Empresas Familiares?

A definição de Empresa Familiar é uma problemática discutida por inúmeros autores, notando-se uma grande amplitude de estudos e propostas de definição para este tipo de organização. Chrisman, Chua e Sharma (1996) afirmam que encontraram mais de 34 definições para Empresa Familiar. Notamos, assim, que não existe uma definição consensual do conceito destas organizações. Entre os vários estudos e pesquisadores que analisamos encontramos aqueles que apresentam definições mais amplas e inclusivas e aqueles que apresentam um conceito mais específico e exclusivo para que as organizações possam ser consideradas Empresas Familiares. Segundo Ana Maria Ussman, a Empresa Familiar é “[...] aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo ser uma ou mais famílias a formar tal grupo (Ussman, 2004:21).”

Para Lodi (1987), a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (Lodi, 1987:6).

Donnelley (1967), Grzybowski e Tedesco (1998), Lodi (1987), e Ricca Neto (1998), só consideram como Empresa Familiar a empresa que esteja identificada com uma família há pelo menos duas gerações. No ponto de vista destes autores, uma empresa que ainda não tenha passado pelo processo de sucessão não pode ser considerada uma Empresa Familiar. Esta forma de entender a Empresa Familiar exclui todas as organizações familiares de primeira geração, ou seja, a maioria das Empresas Familiares.



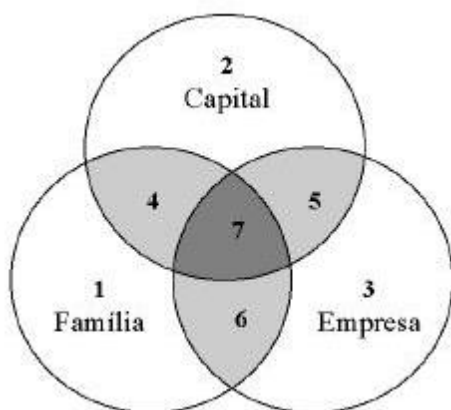
O universo das Empresas Familiares é imenso e variado pois, conforme já constatamos, a grande maioria das organizações empresariais são Empresas Familiares. Além disso, sabemos que em Portugal predominam organizações familiares com menos de 20 anos de existência (1ª geração). Portanto, um conceito que defina estas empresas não pode certamente ser eliminatório da parte mais representativa destas organizações. Apesar de entendermos que o momento da sucessão é muito importante no âmbito das Empresas Familiares, compreendemos também que mesmo que esse marco ainda não tenha sido alcançado, o que não invalida que todos os preparativos e estratégias estejam a ser realizados para que tal venha a acontecer, podendo, mesmo assim, os pesquisadores aferir todo o processo preparativo para a sucessão, e/ou os motivos porque este ainda não aconteceu.

Já Sharma, Chrisman e Chua (2005) apresentam uma conceitualização mais abrangente e inclusiva, seguindo dois conceitos para definir a Empresa Familiar: um que aponta a aproximação dos elementos, que cria o envolvimento dos membros da família, considerando este acontecimento suficiente para fazer de um negócio uma Empresa Familiar; e o outro que consagra a convicção da implicação da família na direção da firma como condição suficiente para considerar a empresa familiar. Também Gorgati (2000) refere que um elemento considerável a ser observado é o facto de a empresa, em muitos casos, senão em todos eles, ser fruto de um empreendimento pessoal que, ao progredir, se torna mais complexo, criando a necessidade de contratação de novos colaboradores, que são recrutados na própria família por usufruírem da confiança do fundador. Seguindo na mesma linha de pensamento, Davis (1982) caracteriza as Empresas Familiares como sendo aquelas em

que as políticas e direção estão sujeitas à influência significativa de uma ou mais unidades familiares. Essa influência é exercida através do controlo e algumas vezes através da participação de alguns familiares na administração. É essa interação de dois sistemas de organização, família e empresa, que estabelece a característica básica da empresa familiar e define a sua singularidade” (Davis, 1982:131).

Os estudos entretanto realizados depreendem que muitas das contrariedades das organizações familiares acontecem principalmente a partir da segunda ou terceira geração e estão relacionadas com os conflitos entre o controlo do capital e o controlo da gestão. Surge, assim, o modelo concetual que tem inspirado vários autores, desenvolvido por Gersick et al. (1997) a partir do modelo de dois sistemas utilizado por Tagiuri & Davis (1982). Os autores criaram o modelo de três círculos, fortalecendo o argumento do primeiro, de que muitos dos mais importantes impasses enfrentados pelas empresas familiares estão mais relacionados com a diferença entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo. Assim, o modelo de três círculos enfatiza os três subsistemas existentes na Empresa Familiar: família, propriedade e gestão.

Figura 1 – Modelo dos três círculos de uma empresa familiar



Fonte: Gersick et al, (1997, p. 6)

O modelo apresentado na figura 1 permite identificar cada pessoa envolvida numa empresa familiar e que pode ser posicionada num dos sete sectores dos subsistemas: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários e 7) familiares gestores e proprietários. Compreende-se, assim, que cada individuo incorporado nos diferentes subsistemas pode

apresentar interesses antagónicos aos demais, tornando-se esta situação uma fonte de tensão na organização familiar, considerada como o sistema maior.

Telma Correia (2003), citada por Cruz (2013), preferiu agrupar as diversas definições de Empresa Familiar analisadas de acordo com os fundamentos utilizados pelos autores. Assim, distingue as definições encontradas com base nos seguintes elementos:

- Grau de propriedade ou gestão por parte dos membros da família – Dyer (1986), citado por Chrisman et al. (1996), define Empresa Familiar como “empresa na qual as decisões respeitantes à propriedade ou à gestão são influenciadas pela relação com a família (ou famílias) ”.
- Intenção de continuidade na propriedade – Ward (1987), citado por Chrisman et al. (1996), Empresa Familiar é “aquela onde a próxima geração da família irá gerir e controlar.
- Vários critérios não mutuamente exclusivos – Romano et al. (2000, p.286) consideram Empresa Familiar aquela que obedece a um dos seguintes critérios: “a) 50% ou mais da propriedade é detida por uma única família ou por membros de várias famílias, b) uma única família controla o negócio e c) uma parte significativa dos gestores pertence à mesma família.
- Vários critérios em simultâneo – Litz (1995) propuseram uma definição de Empresa Familiar que envolve três aspectos: a dimensão da propriedade e/ou da gestão, o grau de envolvimento da família e a disponibilidade dos membros familiares para a transferência de geração. Assim, “uma empresa pode ser considerada Empresa Familiar quando a sua propriedade e gestão estão concentradas numa família e quando os seus membros se esforçam para alcançar,

manter, e/ou aumentar as relações familiares dentro da estrutura organizacional da empresa (Cruz, 2013:9).

Constatamos um excesso de definições consoante diferentes critérios tais como a propriedade da empresa, o controlo, a sucessão ou a partilha de valores e crenças. Esta falta de uniformidade ao nível da definição de Empresa Familiar, e face à importância deste tipo de organizações no contexto Europeu, levou a União Europeia a procurar criar mecanismos que permitissem padronizar e facilitar o estudo das Empresas Familiares na Europa, após identificar o excesso de critérios escolhidos pelos diversos autores para as definições e a dificuldade que esta questão trazia ao estudo das Empresas Familiares, nomeadamente na obtenção e comparação de dados estatísticos. Deste modo, posteriormente a um estudo realizado, a Comissão Europeia avança com sugestões específicas para que uma empresa seja considerada Empresa Familiar e, num relatório publicado a 4 de Dezembro de 2009, anuncia a recomendação aos Estados membros da adoção de uma definição de Empresa Familiar. A definição proposta foi a seguinte:

- a) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundadore(s) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos;
- b) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos;
- c) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar, está formalmente envolvido na gestão da empresa;
- d) A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuírem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota de capital. (European Commission, 2009:9)

Na definição proposta pela Comissão Europeia e adotada em grande parte pela Associação Portuguesa das Empresas Familiares⁶⁵ ressalta da restante literatura consultada, uma definição mais inclusiva e abrangente, nomeadamente no que se refere à sucessão, não relevando o fator da sucessão hereditária, como alguns autores revistos.

Parece-nos acertada a opção por uma definição a montante mais abrangente, cabendo aos investigadores a jusante especificarem os tipos de Empresas Familiares que pretendem analisar, organizações familiares de 1ª, 2ª, 3ª, 4ª... geração.

Existe outro ponto que nos parece importante esclarecer, ainda que não esteja diretamente relacionado com a conceptualização das Empresas Familiares, mas sim com a sua dimensão. Os autores Gallo e Ribeiro (1996) e Coelho (2002) apontam que muitas vezes se confunde Empresa Familiar com pequena e média empresa, e que o universo das Empresas Familiares é muito mais amplo, pois deve-se considerar o facto de muitos dos maiores grupos empresariais do mundo também serem Empresas Familiares.

Este equívoco, na nossa opinião, não está diretamente relacionado com as Empresas Familiares mas sim com a falta de classificação da dimensão da empresa em questão. Ou seja, durante muito tempo existiu uma associação do termo “familiar” à dimensão da empresa; ao passarmos a categorizar as empresas relativamente à sua dimensão, este erro tende a deixar de existir. Em 2003, a Comissão Europeia adotou a mais recente definição comum de PME (Recomendação da Comissão 2003/361/CE). Esta recomendação entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2005 e passou, desde esse momento, a ser aplicável a todos os programas, políticas e medidas geridas pela Comissão Europeia. Segundo esta recomendação, para apurar a dimensão de uma empresa, é fundamental analisar os dados desta com base em três critérios: Número de trabalhadores efetivos; Volume de negócios anual; Balanço anual.

⁶⁵ De acordo com o artigo 5º do capítulo III dos estatutos da APEF, considera-se que podem ser associados empresas, “portuguesas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquelas em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de actividade económica a que esta pertença”.

Assim, seguindo as recomendações da Comunidade Europeia e de acordo com o anexo ao Decreto-lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, artigo 2º (Efectivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas) o IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, passa a classificar uma empresa relativamente à sua dimensão, tendo em consideração os referidos limiares:

- **Micro Empresa** – Menos de 10 trabalhadores efetivos

Volume de negócios anual ou Balanço total anual \leq 2 milhões de euros;

- **Pequena Empresa** – Menos de 50 trabalhadores efetivos;

Volume de negócios anual ou Balanço total anual \leq 10 milhões de euros;

- **Média Empresa** – Menos de 250 trabalhadores efetivos;

Volume de negócios anual \leq 50 milhões de euros ou Balanço total anual \leq 43 milhões de euros;

- **Grande Empresa** – Mais de 250 trabalhadores efetivos;

Volume de negócios anual $>$ 50 milhões de euros ou Balanço total anual $>$ 43 milhões de euros;

Quando pretendemos classificar uma Empresa Familiar quanto à sua dimensão devemos também utilizar o mesmo critério, passando assim a denominar as empresas como Micro Empresa Familiar, Pequena Empresa Familiar, Média Empresa Familiar e Grande Empresa Familiar. Evitamos, assim, a associação entre o termo familiar e a dimensão da empresa.

Conclusão

O nosso objetivo principal no início desta reflexão teórica acerca das Empresas Familiares era tentar encontrar uma definição o mais consensual possível relativamente a estas organizações. Após a consulta de diversos autores e estudos na literatura especializada, fomos surpreendidos relativamente à representação e ao peso que estas empresas têm ao nível económico e social em Portugal e no mundo. Nesse sentido, procuramos perceber as razões para a falta de reconhecimento por grande parte da comunidade da importância

destas organizações familiares. Constatamos uma associação existente ao longo dos anos entre estas firmas e uma forma ultrapassada de gestão de empresarial. As publicações dos historiadores de economia, particularmente Landes (1951), que relaciona a predominância deste tipo de empresas em países mais atrasados economicamente; a coincidência de os EUA se tornarem na maior economia mundial no século XIX, na mesma altura da escalada do capitalismo empresarial definido pela abertura do capital das empresas e a falta de uniformidade das próprias Empresas Familiares são os principais motivos para a existência de uma conotação entre as Empresas Familiares e uma forma pouco profissional de gerir uma empresa. No entanto, analisando o caso português, consideramos que existe também outro motivo para um certo preconceito relativamente a estas organizações, principalmente para com os grandes grupos económicos familiares, motivo esse relacionado com a dimensão política e ideológica. Assim, se do lado esquerdo do espectro político nacional, particularmente do Partido Comunista, encontramos ao longo dos anos uma forte oposição a este tipo de organizações, na medida em que estas representam a acumulação e transmissão de capital por herança em Empresas Familiares privadas, mas também por a relação de proximidade entre algumas destas famílias e o Estado Novo. Na ala mais à direita, alguns liberais apoiados na teoria da meritocracia encaram a sucessão dentro destas empresas com desconfiança, algo mais relacionado com herança e consanguinidade de que com o mérito, evidenciando o nepotismo existente nas transições de gestão nas Empresas Familiares.

Focando-nos no principal propósito desta reflexão teórica, encontrar uma delimitação consensual do que são Empresas Familiares foi algo que não se mostrou uma tarefa fácil, na medida em que existem inúmeras definições, nem sempre consensuais, para este tipo de empresa. O que pode ser entendido devido à enorme quantidade de firmas familiares e à sua grande diversidade e especificidade. No entanto, após consultar a literatura, e num sentido lato, podemos dividir as diferentes opiniões do que deve ser considerado Empresa Familiar em dois grandes grupos de autores: os que consideram uma definição mais abrangente e os que propõem um conceito mais restritivo do que são as Empresas Familiares. Neste último grupo de pesquisadores, a restrição mais notada é o facto de se considerarem organizações familiares apenas as empresas que já tenham passado por um processo de sucessão, ou seja, empresas de segunda geração. Esta posição, na nossa opinião, só pode significar que estes autores consideram o processo de

sucessão como o fator mais importante a analisar dentro da dimensão das Empresas Familiares, pois só assim se pode compreender que este marco na vida das empresas seja motivo suficiente, dentro desta perspetiva, para uma empresa ser ou não considerada Empresa Familiar. Mesmo partindo do pressuposto de que o momento da sucessão é o período mais importante a ser estudado e que apenas ultrapassado esse momento se pode verificar o sucesso ou insucesso da transição, não nos parece de descuidar, para um pesquisador, poder aferir numa empresa de primeira geração quais são os preparativos e estratégias que estão a ser tomados com vista à sucessão. No entanto, compreendemos as especificidades e diferenças entre uma grande Empresa Familiar de terceira geração e um Micro Empresa Familiar de primeira geração. Sugerimos a adoção de um conceito *a priori* mais amplo, em que ambas estão inseridas, existindo no entanto a necessidade de as categorizar *a posteriori* relativamente à sucessão – Empresas Familiares de 1^a, 2^a, ..., 10^a geração –, podendo comparar o que é comparável e distinguir o que não é idêntico.

Nesse sentido, o conceito adotado pela Comissão Europeia e que já referimos anteriormente, parece-nos ser suficientemente inclusivo, a sua definição explícita, clara e de fácil verificação. Esta fácil verificação resulta, no nosso entendimento, da clareza e simplicidade dos critérios estabelecidos. Ou seja, entendemos que é relativamente simples comprovar se uma determinada empresa cumpre os requisitos exigíveis pela definição para se enquadrar na definição de Empresa Familiar.

Para terminar, parece-nos fundamental, de forma a tentar dissociar a conotação existente entre Empresa Familiar e pequena empresa, passar a classificar as organizações familiares de acordo com a sua dimensão enquanto empresas, (Micro, Pequena, Média e Grande Empresa), passando, assim, estas organizações a serem classificadas por Micro Empresa Familiar; Pequena Empresa Familiar; Média Empresa Familiar e Grande Empresa Familiar.

Bibliografia

Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF). *Estatutos da Associação Portuguesa das Empresas Familiares*. Disponível em: <http://foreigners.textovirtual.com/apef/estatutos.pdf>. Acedido em: 16 Junho, 2018.

- Baklanoff, E. N. (1996). *Breve experiência de socialismo em Portugal: o sector das empresas estatais*. *Análise Social*, vol. xxxi (138), (4.º), 925 – 947
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. e Sharma, P. (1996), *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston/Dordrecht/London. Kluwer Academic Publishers.
- Coelho, A.J. (2002). *Aspectos críticos numa empresa familiar – estudo de um caso*. Universidade da Beira Interior. Instituto Politécnico de Castelo Branco. Castelo Branco, Portugal. Disponível em: www.rvj.pt/ensino/em-artigo03.pdf. Acedido em: 01 Agosto, 2018.
- Cruz, D. M.G. (2013). *Liderança e Sucessão nas Empresas Familiares – Um estudo de Caso*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto.
- Davis, J. A. (1982). *The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School.
- Decreto-Lei nº 372/2007. (2007, Novembro 6). *Diário da República* nº 213/07 - I Série Ministério da Economia e da Inovação. Cria a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresa (PME).
- Donnelley, R. (1967). *A empresa familiar*. *Revista de Administração de Empresas*, 7 (23), 162-198. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23910/a-empresa-familiar/i-pt-br>. Acedido em: 01 Junho, 2018.
- European Commission. (2009). *Final report of the expert group overview of family business—relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Disponível em: http://ec.europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=european+commission+2009+final+report+of+the+expert+group+overview+of+family-business&summary=summary&more_options_source=global&more_options_date=* &more_options_date_from=&more_options_date_to=&more_options_language=en&more_options_formats=* &swlang=en. Acedido em: 09 Julho, 2018.
- Gallo, M. A.; Ribeiro, V. S. (1996). *A gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Ed. Almedina.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press

Gorgati, V. (2000). *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios*. 2000. 117 fls. Dissertação Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Grzybovski, D.; Tedesco, J. C. (1998). Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidencia Economica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, Nov.

Jornal Oficial da União Europeia.(2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>.

Acedido em: 10 Julho, 2018.

Jones, G.; Rose. M. (ed.s) (1993), *Family Capitalism*. London: Frank Cass and Company Limited.

Lima, A. P. (1999) *Sócios e parentes. Valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares portuguesas*. Etnográfica, Vol. III (1): 87-112.

Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Ricca Neto, D. (1998) *Da empresa familiar a empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.

Neves, J. C. (2001), *A sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Conferência de Finanças Universidade dos Açores. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Carvalho_das_Neves/publication/267220527_A_SUCESSAO_NA_EMPRESA_FAMILIAR_A_Estrutura_de_Governo_e_o_Controlo_do_Capital/links/544fba870cf249aa53da8115/A-SUCESSAO-NA-EMPRESA-FAMILIAR-A-Estrutura-de-Governo-e-o-Controlo-do-Capital.pdf?origin=publication_detail. Acedido em: 02, Julho, 2018.

Santos, R.B. (2007). *Empresas E Sucessores Familiares – O Dilema Da Gestão E Da Propriedade: Um estudo Comparativo em empresas brasileiras e portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol: 29. Iss.5. P. 555 - 576. Baylor University.

Neto, D. R. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.

Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1982). "Bivalent attributes of the family firm". Working Paper. Harvard Business School, Cambridge, Reprinted 1996, *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, pp. 199-208.

Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares: Edições Sílabo*.

Varela, R. (s.d). *As Nacionalizações em 1974-1975*. Amphora – pp. 26 e 27. Disponível em: <https://raquelcardeiravarela.files.wordpress.com/2014/10/amphora-pp-26-e-27-nacionalizac3a7c3b5es.pdf>. Acedido em: 08, Agosto, 2018.

Os critérios para uma definição da empresa familiar

Mónica Martinez de Campos

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

mmartinez@upt.pt

Eva Dias Costa

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

eva@upt.pt

Resumo

São várias as definições encontradas na literatura especializada e em particular na literatura francófona para “Empresa Familiar”. A empresa familiar não está consagrada na lei, não é um conceito legal. É principalmente uma noção sociológica. Pode, eventualmente, ser entendida como uma opção fiscal. Efetivamente, o Code Général des Impôts français, no seu artigo 239 bis AA, permite que uma sociedade por quotas limitada e familiar, a designada “SARL de famille”, desde que constituída por parentes na linha reta, descendente e ascendente, por irmãos e pelo cônjuge e o unido de facto, opte pelo IRS em vez do IRC. Assim, a presença da família pode ser um critério para distinguir a empresa familiar da empresa não familiar, mas não será o único. São vários os critérios que permitem definir os contornos das empresas familiares, não fossem elas identidades complexas que integram dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, o da empresa e o da família. Desde modo, é muito comum encontrarmos autores que desenvolvem a noção de empresa familiar numa perspetiva quantitativa, em termos de controle pela família do capital social. Outros têm uma abordagem qualitativa, considerando que a empresa é familiar quando a família tem influência na gestão da empresa. Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de Empresa Familiar. No entanto, alguns autores defendem uma visão unidimensional, outros, por outro lado, combinam os dois conjuntos de critérios para construir uma visão polimórfica da empresa familiar. Dada a pluralidade de

abordagens desenvolvidas, a noção de empresas familiares surge com contornos difusos e a complexidade da questão agrava-se dada a falta de precisão de alguns critérios utilizados: O que é família? A partir de quantas gerações se pode falar de empresas familiares? O Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, podem ser considerados uma empresa familiar? Como definir a propriedade? Enfim, é indiscutível que na noção de empresa familiar deve ter-se em consideração uma ampla variedade de critérios (propriedade, controle direto e/ou indireto, transmissão, influência, capital social), mas a própria noção pode ser unificada e plural, permitindo deste modo classificar e diferenciar as empresas de acordo com a intensidade das relações familiares, e de acordo com o lugar ocupado pela família no capital e na gestão.

Palavras-chave: Família; Gestão; Propriedade; Controle.

Introdução

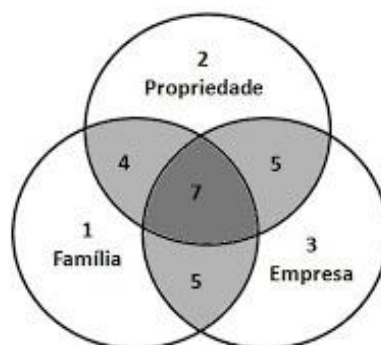
As empresas familiares (EFs) são antes de mais empresas, ou seja, *“um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direcção, de modo a desenvolver uma actividade segundo regras de racionalidade económica”* (Cordeiro 2007: 281). Deste modo, a empresa é uma organização unitária, com um fim económico determinado, constituída por quatro elementos, a saber: um elemento humano (trabalhadores, proprietários etc.), um elemento material, podendo abranger coisas corpóreas e incorpóreas, um elemento organizacional que permite a articulação entre o elemento pessoal e o elemento material para que seja desenvolvida uma atividade produtiva, e, por ultimo, uma direcção que representa o elo entre os vários fatores de produção e a própria organização. A empresa familiar (EF) também é tudo isto, mas é mais do que isto. A EF está envolvida num conjunto de aspetos diretamente ligados à família que são estranhos às empresas ditas não familiares, tais como a subsistência da família (Ussman, 2004:17), a proteção da “propriedade familiar” (Campos, 2016: 80-110) ou a continuidade da propriedade da empresa nas mãos da família.

A Comissão Europeia, em 2009, definiu a EF como aquela que, independentemente do seu tamanho, possui as seguintes características:

- *“A maioria dos poderes de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) que criou/criaram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu/adquiriram o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos;*
- *A maioria dos poderes de tomada de decisão é direta ou indireta;*
- *Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na gestão da empresa;*
- *As empresas cotadas satisfazem a definição de Empresa Familiar, se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital social) ou as suas famílias ou descendentes possuírem 25 por cento dos direitos de tomada de decisão mandatado pelo seu capital social”* (Commission, 2009: 9⁶⁶).

Embora a Comissão tenha identificado mais de 90 definições de EFs e reconhecido a grande dificuldade em obter um consenso em torno da definição do que se entende por EF, procurou estabelecer uma definição clara e abrangente. Podemos verificar que nesta definição, como em tantas outras, para que uma empresa seja uma EF deve incorporar em si mesma o modelo dos três círculos criado por Tagiuri e Davis (1982) e que é composto por três elementos, a família, a empresa e a propriedade.

⁶⁶ “The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs. (2) The majority of decision-making rights are indirect or direct. (3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm. (4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital”



Modelo de três círculos Fonte: Gersick et al. (1997: 6)

O modelo descreve as três dimensões da EF – propriedade, família e empresa – por meio de um conjunto de três círculos independentes e sobrepostos. Isto permite perceber que há três grandes forças dentro da EF que interagem, contrariamente ao que sucede nas empresas não-familiares.

Falta saber o que se entende por família, por propriedade e a influência que a família deverá exercer sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa - para se encontrar uma definição universalmente aceite. Definir a EF não é um mero exercício académico, é um exercício tecnicamente exigente e decisivo. É um exercício decisivo porque os programas, as políticas e as medidas que a Comissão Europeia formula e concretiza, assim como as políticas internas, a favor das EFs, podem levar a que algumas empresas não beneficiem das medidas implementadas por não estarem abrangidas pela definição, podendo até, eventualmente, ser consideradas familiares de acordo com outros critérios que não os apresentados pela Comissão Europeia em 2009 ou de acordo com uma interpretação divergente desses mesmos critérios.

Dúvidas não há que as EFs desempenham um papel crucial nas economias europeias. A Resolução 2017/C 316/05 do Parlamento Europeu, de 8 de setembro de 2015, referente às EFs na Europa, reconhece que estas empresas são a principal fonte de emprego no setor privado. Em Portugal, mais de 60% das empresas são de cariz familiar, representam 50% dos postos de trabalho e 60% do Produto Interno Bruto⁶⁷. Porém, num relatório de 2015 sobre as EFs na Europa (2014/2210(INI)) o Parlamento Europeu

⁶⁷ Associação das empresas familiares. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/quem-somos> [consultado em: 20/05/2018].

considera que ainda não existe uma definição de “empresa familiar” que seja juridicamente vinculativa em toda a Europa e que devido à ausência de tal definição não é possível recolher dados comparáveis nos vários Estados-Membros da UE, com vista a chamar a atenção para as necessidades das EFs. Acrescenta que esta falta de dados pode travar o processo de decisão política e implicar que as necessidades das EFs não sejam atendidas. Assim, há que continuar a procurar uma definição que possa abarcar o maior número de EFs.

Tal como referimos, a presença da família pode ser um critério para distinguir a empresa familiar da empresa não familiar, mas não será o único. São vários os critérios que permitem definir os contornos das EFs, não fossem elas identidades complexas que integram dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, o da empresa e o da família. Desde modo, é muito comum encontrarmos autores que desenvolvem a noção de EF numa perspetiva quantitativa, em termos de controle pela família do capital social. Outros têm uma abordagem qualitativa, considerando que a empresa é familiar quando a família tem influência na gestão da empresa. Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de EF. No entanto, alguns autores defendem uma visão unidimensional, outros, por outro lado, combinam os dois conjuntos de critérios para construir uma visão polimórfica da EF.

Dada a pluralidade de abordagens desenvolvidas, a noção de EFs surge com contornos difusos e a complexidade da questão agrava-se dada a falta de precisão de alguns critérios utilizados, tais como família e propriedade. Se entendermos “família” como uma pluralidade de sujeitos, ou se não considerarmos a finalidade da propriedade afeta à empresa, será difícil incluir na categoria de EFs o Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, ou o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.

Enfim, é indiscutível que na noção de EF deve ter-se em consideração uma ampla variedade de critérios (família, propriedade, controle direto e/ou indireto, transmissão, influência, capital social), mas a própria noção pode ser unificada e plural, permitindo deste modo classificar e diferenciar as empresas de acordo com a intensidade das relações familiares, e de acordo com o lugar ocupado pela família no capital e na gestão. É o que faremos, apoiando-nos nas várias definições encontradas na literatura especializada sobre

EFs, e em particular na literatura francófona, aproveitando para definir o que se pode entender por família e por propriedade afeta à empresa e integrando nestes dois conceitos desenvolvimentos sobre a noção de EF numa perspetiva quantitativa e qualitativa, tendo em conta o critério do capital/propriedade e o da gestão.

1 – A Família

A família, em sentido jurídico, é constituída pelas pessoas que se encontram ligadas pelo casamento, pelo parentesco, pela afinidade e pela adoção (art. 1576º do Código Civil).

Temos assim a relação matrimonial, familiar, que se estabelece entre os cônjuges em consequência do casamento, em consequência do contrato de casamento, que está definido pelo artigo 1577º do Código Civil como um contrato entre duas pessoas que pretendem constituir família mediante uma comunhão de vida. O parentesco enquanto relação familiar é uma relação de sangue: são parentes as pessoas que descendem umas das outras (parentesco em linha reta ou direta), ou descendem de progenitor comum (parentesco em linha transversal ou colateral). A afinidade é o vínculo familiar que liga um dos cônjuges aos parentes (que não aos afins) do outro cônjuge (art. 1584º do CC). A fonte da afinidade é, assim, o casamento. Por último, a adoção é (art. 1586º do CC) o vínculo que, à semelhança da filiação natural, mas independentemente dos laços de sangue, se estabelece legalmente entre duas pessoas. Isto não significa que “(...) se trate de uma ficção da lei. O que acontece é que a adopção assenta em outra verdade, uma verdade afectiva e sociológica, distinta da verdade biológica que se funda o parentesco” (Pereira Coelho e G. de Oliveira, 2006:49).

Estas seriam, à primeira vista, as famílias que poderiam dar origem à EF. Todavia, quer em Portugal, quer em outros países europeus, observam-se movimentos que admitem outras formas de família: famílias de facto (assentes numa relação não matrimonial), famílias monoparentais, famílias unipessoais, famílias recombinações ou pluriparentais, etc.

Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007:561 e ss.), tal como Heinrich Ewald Hörster (1977:506-507), admitem um direito de constituir família independentemente da existência do vínculo matrimonial, atribuindo, desta forma, o “*devido relevo às uniões*

familiares “*de facto*” (Canotilho e Moreira, 2007:561). Todavia não nos parece que as uniões familiares de facto devam integrar a “família” das EFs. A família em sentido jurídico, quer internamente, quer externamente, apresenta-se como uma relação estável e certa, o que não sucede nas famílias de facto, face aos poucos efeitos legais conferidos às mesmas e à inexistência de publicidade das relações de facto, nomeadamente da união de facto em Portugal. Se nas famílias de facto o critério relevante é a “*efetividade de laços interpessoais*” (Almeida, 2008:72 e ss.), de laços de afetividade (Dias, 2012:39), nas famílias das EFs o critério tem de ser o da estabilidade, da coesão, sob pena da empresa deixar de ser familiar porque um dos membros da relação de facto manifestou a vontade de dissolver aquela relação, não sendo, em princípio, necessário qualquer formalismo especial ou a intervenção de qualquer órgão estadual, dado que estão em causa relações de facto e não de direito. Como referem Francisco Coelho e Guilherme de Oliveira (2008:57): “*Casamento e união de fato são situações maritalmente diferentes: os casados assumem o compromisso de vida em comum; os membros da união de facto não assumem, não querem ou não podem assumir esse compromisso. (...). Um tratamento diferente das duas situações, em que as pessoas que vivam em união de facto, não tendo os mesmos deveres, não tenham em contrapartida os mesmos direitos das pessoas casadas, mostra-se assim conforme ao princípio da igualdade...*”

Aliás, perspetivar que a empresa possa ser familiar se for apenas constituída pela família matrimonial, pelos cônjuges, também pode ser objeto de crítica. O casamento “*tem vindo a perder os ingredientes típicos do instrumento jurídico que é o contrato; porque se deixou impregnar pelos afectos e pela sua volatilidade.*” (Oliveira, 2008:13). Com a sucessiva liberalização do divórcio e com o difundir da convivência *more uxorio*, assistimos a uma aproximação entre a família matrimonial e a família de facto que nos leva a crer que hoje em dia nada parece estar seguro nestas famílias, razão pela qual estas estarão excluídas do conceito de família empresarial.

Para ser-se família empresarial não basta que os seus membros estejam unidos por relações de afeto, de facto ou de direito; têm de partilhar um sentimento de identidade coletiva que só se constrói, ou se pode construir, quando o vínculo é mais estável do que aquele que surge do simples afeto familiar. A caracterização da família empresarial terá de assentar na construção e na manutenção de relações entre os seus membros, na transmissão e reprodução de valores, o que significa que a caracterização da família tem

a ver com a ideia de prolongamento no tempo, de continuidade e estabilidade, de união e identificação (Gallo et al., 2009: 39).

Assim, o conceito de família empresarial abrange, no mínimo, a família monoparental; aquela que pode ser constituída por pais viúvos, pais solteiros que criam seus próprios filhos ou filhos adotados, avó ou avô que criam os seus próprios netos, mulheres que utilizam técnicas de inseminação artificial e por fim, pais separados ou divorciados. Ou seja, a existência de uma família monoparental implicará sempre a relação de parentesco, ou de adoção, entre uma pessoa adulta, homem ou mulher, responsável por um ou vários parentes solteiros. Assim, a monoparentalidade pode abarcar famílias diferentes consoante a relação que se estabelece entre a “pessoa sem cônjuge” e os seus filhos ou parentes solteiros.

A definição de “núcleo familiar”, no sentido de família monoparental, utilizada pelo INE desde de 2001 a 2011 foi: *“conjunto de indivíduos dentro de uma família clássica, entre os quais existe um dos seguintes tipos de relação: casal “de direito” ou “de facto” com ou sem filhos não casado(s), pai ou mãe com filho(s) não casado(s), avós com neto(s) não casado(s) e avô ou avó com neto(s) não casados(s)”* (INE 2013:55). Em 2011 são excluídos do conceito as relações de avós com neto(s) e de avô ou avó com neto(s), no entanto encontramos em censos e outras fontes de informação dados que demonstram o papel cada vez mais importante que os avós desempenham no processo de união coletiva, razão pela qual consideraremos a relação ascendente/descendente na definição de família monoparental e família empresarial. Não podemos deixar de salientar a importância do convívio de gerações e o contributo, nomeadamente dos avós que são um elo dentro das famílias, promovendo a convivência e as trocas intergeracionais.

Admitindo-se que a família empresarial seja uma família monoparental constituída por um ascendente e descendente, por pessoas unidas por laços de sangue (Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Salvato e Corbetta, 2013) há que integrar também no conceito de família empresarial as famílias recombinações ou pluriparentais. A família recombinação é aquela em que existe uma nova união conjugal, com existência (ou não) de descendentes de relações anteriores, de um ou dos dois membros do casal. Esta família caracteriza-se pela multiplicidade de vínculos e implica a chegada de um ou mais membros novos à família, e muitas vezes, a saída de outros membros, por força, por exemplo, de um divórcio ou um falecimento. São inúmeras as possibilidades de

recombinação. Podem decorrer de práticas de solidariedade familiar e surge então uma família alargada a parentes colaterais, como irmãos e primos ou tios e sobrinhos etc.. Tal como também podem decorrer do ingresso de filhos da relação anterior na nova relação que se constitui. Em qualquer dos casos haverá sempre relações paternais e fraternais ou relações de parentesco que se estabelecem e que são o elemento primordial das famílias empresariais. Obviamente que em famílias alargadas, pluriparentais ou recombinações é necessário edificar/recompor a coesão familiar e moldar o espírito familiar, mas o mesmo acontece nas EFs que se vão transmitindo de geração em geração; em cada transmissão ou recomposição é fundamental procurar delinear os novos parâmetros da coesão familiar, saber fazer concessões e ter um espírito de sacrifício em nome do bem-estar da família.

O que verdadeiramente importa nas várias dimensões da família empresarial é a ideia de pertença ao grupo, o vínculo estável entre o eu e o outro, seja ele biológico, afetivo ou simplesmente jurídico. A adoção, por exemplo, assenta numa *“verdade afetiva e sociológica, distinta da verdade biológica que se funda o parentesco”* (Pereira Coelho e G. de Oliveira, 2006: 49) e não é por esse motivo que a relação entre o filho adotivo e os pais adotivos deixará de ser considerada uma relação familiar.

Se coexistem vários modelos familiares⁶⁸, todos eles poderão estar na base das EFs ou servir de critério para a definição das mesmas? Verificámos que qualquer que seja a definição de família empresarial há um elemento que a caracteriza e que é imprescindível: o da existência de um vínculo estável. Alias, foi essa a razão que nos

⁶⁸ Vide, a título de exemplo, as várias famílias que um mesmo indivíduo poderá ter ao longo da vida: *“por exemplo, pode iniciar a sua vida numa família tradicional; depois, e na sequência do divórcio dos pais, pode fazer parte de uma família de um só progenitor (em geral, a mãe) e, em seguida, de uma família recomposta, se a mãe voltar a casar-se, adquirindo, eventualmente, novos irmãos e irmãs e uma espécie de pai “social”, mesmo que não reconhecido, que se acrescenta, sem o substituir, ao pai biológico e legal. Atingindo a idade adulta, pode viver temporariamente sozinho, dando corpo a uma família unipessoal; pode, depois, formar uma família de facto (união de facto) e, sucessivamente, casar-se, não o fazendo necessariamente com a mesma pessoa com quem viveu em união de facto; não se pode excluir-se que venha a divorciar-se, como fizeram os seus pais, e dê origem, por sua vez, a uma família recomposta, já não como filho, mas como cônjuge ou unido, talvez experimentando, antes ou depois, um novo período de solidão ou de união de facto. Finalmente – tratando-se de uma mulher, com maior probabilidade relativamente aos homens – acabará a sua vida novamente sozinho/a, como viúvo ou viúva.”* (Zanatta, Anna Laura (2008), *Le nuove famiglie. Felicità e rischi delle nuove scelte di vita*. Bologna: Il Mulino, p. 9. Apud João Pedroso e Patrícia Branco, “Mudam-se os tempos, muda-se a família. As mutações do acesso ao direito e à justiça de família e das crianças em Portugal”, *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 82 | 2008, colocado online no dia 01 outubro 2012, criado a 31 maio 2018. URL: <http://journals.openedition.org/rccs/619>; DOI : 10.4000/rccs.619).

levou a excluir a família matrimonial e a família de facto, exclusivamente afetiva, do conceito de família empresarial.

Note-se que a tentativa de definir a família empresarial tem estado assenta no pressuposto de que família é um grupo de pessoas. Até mesmo o Code Général des Impôts francês, no seu artigo 239 bis AA, que permite que uma sociedade por quotas limitada e familiar, a designada “SARL de famille”, opte pelo IRS em vez do IRC, define a família como aquela que é constituída por parentes na linha reta, descendente e ascendente, por irmãos e pelo cônjuge e o unido de facto. O mesmo acontece em Portugal, em que existe um regime de transparência fiscal para Sociedades de simples administração de bens, cuja maioria do capital social pertença, direta ou indiretamente, durante mais de 183 dias do exercício social, a um grupo familiar, ou cujo capital social pertença, em qualquer dia do exercício social, a um número de sócios não superior a cinco e nenhum deles seja pessoa coletiva de direito público (art. 6.º do CIRC). O grupo familiar está definido na alínea c), do n.º 4, do artigo 6.º do CIRC, como sendo um grupo *“constituído por pessoas unidas por vínculo conjugal ou de adoção e bem assim de parentesco ou afinidade na linha reta ou colateral até ao 4.º grau, inclusive.”*

Mas será que a família unipessoal também não poderá estar na base de uma EF? Pensando-se a família no sentido tradicional de um agrupamento familiar, não haveria dúvida de que o indivíduo só, que perdeu todos os seus ascendentes por morte, guerras, etc., deixou de constituir família por não preencher um requisito, supostamente, essencial, na organização familiar, o da pluralidade de membros. Porém, a família não se refere, necessariamente, a um grupo de pessoas, podendo ser constituída apenas por uma pessoa, desde que represente os valores, a memória, e a história de sua família. Tal como diria Pierrom (2009 :146) *"O espírito de família é (...) uma orquestração, mantida vibrante ao longo da repetição dos dias, daquilo que foi reconhecido como essencial. (...) É a lembrança do que é valioso para uma família "*. Enfim, o indivíduo só pode ser família quando personifica a sua família, distinguindo-a das demais. A família é passado, presente e futuro.

Segundo Carbonnier (1995:185-186), a família é o direito do homem à família, é uma forma de direito à felicidade implicitamente garantida pelo Estado. O que significa que a condição humana é uma condição familiar, bastando ser para ser de uma família.

Tanto que a história individual de cada ser está, naturalmente e intimamente, ligada à história de uma família, com exceção daqueles que foram abandonados à nascença e nunca souberam o que é o sentimento familiar, o que é pertencer e integrar os valores e a história de uma família. Mas mesmo em relação a estes últimos podemos encontrar na legislação normas que os contemplam e os qualificam de agregado familiar unipessoal. Ora veja-se o Despacho n.º 5404/2017 (2.ª série), de 21 de junho, sobre as bolsas de estudo para os estudantes do ensino superior, em que está previsto que um estudante pode constituir um caso de agregado familiar unipessoal quando mora sozinho, quando consegue garantir a própria subsistência sem auxílio de outras pessoas ou ainda quando está entregue aos cuidados de uma instituição de solidariedade social. Ora, consideramos que aqueles que não têm passado, mesmo podendo ser um “ser família”, não integram o conceito de família empresarial, com a ressalva dos casos em que do hoje criaram o amanhã, do presente construíram uma história nova, transmitida aos membros do grupo que vieram a constituir.

Quanto às famílias unipessoais que têm passado e presente, essas serão famílias empresariais se forem concebidas como um sistema aberto para as futuras gerações. É suposto haver numa primeira fase, quando estamos perante uma família unipessoal, uma confusão entre propriedade, família e empresa. Ora, a sobreposição dos três círculos de Tagiuri e Davis (1982) ou uma quase confusão entre a propriedade, a empresa e a família unipessoal - porque é dela que se trata agora - a manter-se, sem que haja a médio ou longo prazo uma abertura para outros membros da família, outras gerações, levará ao fim da EF ou implicará que se considere que a empresa nunca foi familiar. Isto porque a empresa, mesmo podendo ser inicialmente constituída por uma família unipessoal, nunca passará a ser familiar se não envolver, por não poder ou não querer, a participação das novas gerações.

O conceito de família empresarial implica que a determinada altura a família da primeira geração, seja ela unipessoal ou plural, una esforços com a família da segunda geração e assim sucessivamente. A intenção e depois a participação, efetiva e conjunta, de predecessores e de sucessores, é fundamental para que a empresa seja considerada familiar (Donnelley, 1964; Litz, 1995; Chua, Chrisman e Sharma, 1999). Portanto, relativamente à questão que foi colocada anteriormente, se podem o Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, ou o Estabelecimento

Individual de Responsabilidade Limitada ser considerados EFs, a resposta é afirmativa uma vez que família empresarial também pode ser família unipessoal. A empresa unipessoal é familiar se o seu fundador procurar que a empresa cumpra uma função económica e também familiar. Ou seja, a constituição da empresa deverá estar condicionada, no mínimo, ao interesse da família constituída ou a constituir pelo fundador; isto para se tratar de uma EF (Campos, 2004). O interesse familiar estará presente quando a empresa tiver por fim assegurar às gerações presentes e futuras uma existência digna, a satisfação das necessidades de todos, dentro de um processo de interação, de mútua dependência; quando na EF as necessidades da família se sobrepuserem aos objetivos particulares do fundador da empresa.

É a visão a longo prazo da identidade familiar/empresarial que leva estas empresas a diferenciarem-se das outras; é a influência da família na empresa, esta interação entre o mundo empresarial e familiar ao longo das gerações, podendo começar logo na sua fundação, que sobressai na análise destas empresas (Arrègle e Mari, 2010; Cadiou e Cadiou, 2014). No fundo, poderíamos definir as EFs como organizações que possuem, em si, intrinsecamente, a expectativa de se perpetuarem no contexto empresarial e no seio da família. Mas dado que este critério é pouco objetivo e de difícil apreciação, consideramos que não é suficiente para caracterizar a EF, não o pondo, contudo, de parte. Efetivamente, ao lado dos direitos da família empresarial há sempre, ou deverá sempre haver, um conjunto de deveres para com todos, incluindo predecessores, sucessores e contemporâneos. Logo, é inconcebível a hipótese da existência de uma EF se os interesses, os objetivos dos membros do grupo forem divergentes e individualistas. Neste sentido, a empresa será familiar se houver uma identificação profunda entre a empresa e a família.

Outro aspeto a ter em conta é o seguinte: o conceito de família depende também do contexto cultural e institucional em que nos situamos (Fayolle e Bégin, 2009). Por exemplo, no continente africano temos de adotar uma conceção alargada de família enquanto que em regiões como a Europa ou a América do Norte a família pode ser encarada de forma muito menos ampla. O contexto em que nos situamos tem um impacto sobre a EF e sobre a família empresarial.

Outro dos critérios utilizados para definir a EF, para além do conceito de família, é o critério da propriedade. Critério este que surge, na maior parte dos casos, ligado a outros critérios, como teremos oportunidade de verificar.

2 – Propriedade

Apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de EFs, a grande maioria das definições tenta definir as EFs em torno do conceito de propriedade.

Acontece que o significado que é dado pelos autores ao conceito de propriedade permanece vago e levanta uma série de questões. De facto, a propriedade pode ser definida de acordo com pelo menos duas abordagens. Na primeira, a maioria do capital tem de ser detida por membros da família. O termo "maioria" não levante dúvidas, mas já não sucede o mesmo com a expressão "membros da família" (Allouche e Amann, 2000). Esta expressão dá a ideia de que a família unipessoal estaria afastada do conceito de EF. Afastada não estará, tal como concluímos anteriormente, mas a existência de uma família unipessoal e empresarial, em que se confunde ou se sobrepõe a família à empresa e à propriedade, não é suficiente para caracterizar a empresa de EF.

Há ainda que acrescentar outro critério que é o da sucessão empresarial a favor da família. O que significa que é necessário que o fundador da empresa tenha a intenção de a transmitir à próxima geração (Coeurderoy e Lwango, 2014). Note-se que há autores que apenas exigem que um membro da família tenha uma posição maioritária (Daumas, 2002; Trébucq, 2002; Germain, 2006), o que nos leva a pensar que estão a admitir implicitamente a família unipessoal. E, há quem o admita expressamente por considerar que

A segunda definição de propriedade encontrada na literatura especializada francófona leva em conta o peso da família no capital em termos de percentagem. Esta percentagem varia de autor para autor. Para uns pode corresponder a 10% ou mais (Barrédy, 2008). Para outros tem de representar no mínimo 20% (Hirigoyen e Poulain-Rehm, 2000), 50% (Comblé e Colot, 2006), 95% (Begin e Chabaud, 2010) ou ainda 100% (Barrédy e Batac, 2013). Quando a percentagem de participação no capital da empresa é

inferior a 50% os autores, necessariamente, correlacionam o critério da percentagem com outros critérios, tais como o da gestão familiar e/ou da influência familiar na empresa (Colot e Croquet, 2007; Barrédy, 2008; Hirigoyen, 2009).

Se a influência familiar na empresa se mede em termos de percentagem do capital, haverá casos - até porque toda a EF é um caso e representa uma definição - em que o peso da família no capital pode ser critério suficiente, não obstante a percentagem de capital nas mãos da família ser reduzida. Assim é consoante a forma jurídica adotada pela EF.

A decisão por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada tendo em atenção as características que melhor se adaptam às expectativas de desenvolvimento da EF. Se a empresa for constituída por uma família unipessoal, o empresário terá três opções que são, respetivamente, o Empresário em Nome Individual, o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.) e a Sociedade Unipessoal por Quotas. No primeiro caso o empresário tem o controlo absoluto sobre as diversas áreas do negócio e representa 100% do património da empresa, o que facilita a tomada de decisões, mas por outro lado implica que o empresário responda, de forma ilimitada, pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade, com todos os bens que integrem o seu património (pessoal e empresarial). À semelhança do Empresário em Nome Individual, no Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada há um único indivíduo, mas o património afeto ao negócio não se confunde com o património pessoal do empresário onde se regista um património autónomo afeto ao negócio. O que é uma vantagem em relação à situação anterior. Na Sociedade Unipessoal por Quotas também existe apenas um sócio que possui a totalidade do capital, com as vantagens inerentes a esse controlo absoluto. E, apesar de existir um único sócio, a responsabilidade do empresário restringe-se ao capital social da empresa, que é livremente fixado pelo sócio, com uma vantagem adicional para o sócio único que é a de poder modificar a sociedade unipessoal numa sociedade por quotas plural quando pensar em desenvolver e transmitir a empresa para as segundas ou terceiras gerações. Ao lado destas EFs, que são unipessoais, temos outras que adotam o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações.



Sendo a EF geralmente constituída por vários elementos da família, revela-se importante distinguir as sociedades de pessoas das sociedades de capitais. As sociedades de pessoas centram-se na pessoa dos sócios, dando-se primazia ao *intuitus personae* (Abreu, 2000:67). Nessa medida, as EFs poderiam ter tendência em escolher uma sociedade de pessoas, como é o caso da sociedade em nome coletivo. Só que nestas sociedades os sócios respondem com o seu património pessoal, subsidiariamente, por todas as obrigações da sociedade comercial (artigo 175.º, n.º 1, do Código das Sociedades Comerciais (CSC)); a transmissão entre vivos da parte social de um sócio só pode ser efetuada com o consentimento dos restantes sócios (artigo 182.º CSC), o que dificulta a transmissão da empresa para as novas gerações, etc.. Obviamente que estas sociedades permitem que a família, sendo sócia maioritária, domine a empresa. E, mesmo não sendo maioritária, como o capital tem menos importância que a pessoa dos sócios, a família minoritária poderá manter um controle sobre a sociedade; isto dado o grande peso que é atribuído aos sócios nas deliberações sociais e na gestão da sociedade. Em regra, todos os sócios são normalmente membros do órgão de administração e a cada sócio pertence um voto, independentemente da sua participação no capital. Além disso, há várias deliberações que devem ser tomadas por unanimidade. Nestas sociedades a maioria absoluta ou relativa do capital da empresa não é determinante, pelo que não será por esta via que a família controlará a empresa. O controle da empresa pela família nas sociedades pessoais situa-se ao nível da gestão societária.

Bem se percebe assim que o controle da empresa pela família assume dois contornos paralelos, mas não necessariamente iguais, a propriedade de um lado e o poder do outro. Nas sociedades de pessoas o peso da família depende mais da influência da família na gestão da empresa do que da percentagem de capital nas mãos da família. Nas sociedades em nome coletivo, por exemplo, o direito de voto do órgão deliberativo é independente da participação social dos sócios e é conferido também aos sócios de indústria (art. 190.º, n.ºs 1 e 2 CSC). No que respeita à gerência, salvo disposição em contrário, são gerentes todos os sócios e só por deliberação unânime podem ser designadas gerentes pessoas estranhas à sociedade (art. 191.º, n.ºs 1 e 2 CSC).



Diferentemente, as sociedades de capitais, como as sociedades por quotas⁶⁹ ou as sociedades anónimas, têm por base as contribuições patrimoniais dos sócios, sendo a participação pessoal dos sócios nas atividades diárias da sociedade menos intensa do que nas sociedades anteriores, desde logo porque, relativamente às sociedades por quotas, dispõe o artº 252º, nº1 que *“a sociedade é administrada e representada por um ou mais gerentes, que podem ser escolhidos de entre estranhos à sociedade e devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena”*. Efetivamente, nestas sociedades, e nas sociedades anónimas⁷⁰, há uma concreta separação da qualidade de sócio relativamente à qualidade de gerente, levando a que o controlo sobre a empresa se realize através da titularidade do capital, com autonomia em relação à gestão da sociedade.

Nas sociedades por quotas o direito de voto depende do montante da participação social de cada sócio (art. 250.º, n. º1 CSC) e nas sociedades anónimas o direito de voto depende também, em princípio, do número de ações (art. 384.º, n. º1 CSC). O que poderá significar que a família só detém o controle destas sociedades se for titular de mais 50% do capital. Contudo, autores defendem que o critério quantitativo do controle, representado em percentagem de capital (50%), se é aparentemente lógico, por corresponder à maioria, é na realidade bastante arbitrário (Guyon, 2000). De facto, os títulos podem estar dispersos entre muitos sócios e uma participação inferior a 50% do capital pode ser suficiente para dominar os destinos da sociedade familiar. Charreaux e Pitol-Belin (1989) admitem até que a empresa possa estar dominada pela família se esta for proprietária de quase 30% do capital sem que haja outro acionista maioritário (com mais de 10% do capital). Podemos ir até mais longe e considerar que o controle de 8 a 9% de uma sociedade aberta pode, às vezes, ser suficiente para influenciar as decisões da assembleia geral, quando até 15 a 20% de uma sociedade fechada pode ser insuficiente para exercer uma influência real.

A heterogeneidade das situações faz com que seja necessário considerar, caso a caso, o limiar de participação, de acordo com a dispersão do capital da empresa a favor de investidores terceiros, estranhos ao negócio familiar (Storck, 1986). Em muitos casos

⁶⁹ A classificação da sociedade por quotas como sociedade de capitais é objeto de discussão.

⁷⁰ Relativamente às sociedades anónimas também dispõe o artº 390º, nº3 do CSC que os administradores podem não ser acionistas, mas devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena.

será preciso levar em conta, juntamente com a participação no capital, o poder decisório que a família detém sobre a empresa (Lobet, 2006; Labardin e Robic ,2008; Azoury et al., 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012; Schier, 2014).

Embora a existência de diferentes definições de controle da família pelo capital ou pela direção não permita uma conceção uniforme e universalmente aceite da EF, parece que a participação maioritária não é uma condição. Em qualquer caso, a noção de controle constitui um ponto de referência indispensável para a definição da EF porque lhe dá as bases em termos de propriedade e poder. Mas não é suficiente, por si só.

Uma definição da EF exige que se considere uma pluralidade de critérios. Para Arrègle e Mari (2010:99) a diferença essencial entre uma EF e uma empresa não familiar é a influência da família no comportamento da empresa. Citando Sharma et al. (1997), os autores definem a influência da família com a natureza dos objetivos prosseguidos, as características dos atores envolvidos e com a forma como o processo estratégico é conduzido (Arrègle e Mari, 2010:90). Para outros autores a influência familiar está relacionada com a propriedade (Coeurderoy e Lwango, 2014), com a cultura familiar (Poulain-Rehm, 2006), a existência de uma rede social (De Freyman e Richomme-Huet, 2009) e ainda o "*familiness*" (Richomme-Huet e Andria, 2012).

Para outros os critérios são a propriedade e o poder de decisão (Bégin e Chabaud, 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012; Schier, 2014); a propriedade e/ou o poder de decisão direto ou indireto (Azoury et al., 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012); a propriedade, o poder de decisão e a intenção ou a concretização efetiva da transmissão da empresa à geração seguinte, mantendo esta o controle (Allouche e Amann, 2002; De Freyman e Richomme-Huet, 2010; Deschamps et al., 2014); a propriedade, o poder e a sustentabilidade ou a competitividade de que a empresa é capaz a longo prazo (Hirigo yen, 2014 ; Mignon e Mahmoud-Jouini, 2014 ; Robic et al., 2015).

Conclusão

As definições de EF de critérios únicos são as menos numerosas. Raramente os autores utilizam isoladamente o critério da propriedade, do poder ou da interação família/empresa para caracterizar a EF.

Atualmente, a tendência é antes a de procurar definir a EF através da integração de vários critérios, com primazia para o critério da propriedade e do poder da família. As definições mais relevantes são aquelas que usam conjuntamente vários critérios: o controle da propriedade ou uma influência dominante sobre esta; o controle, ou pelo menos a influência sobre os órgãos de gestão; e o controle com a intenção de transferir a empresa para a próxima geração.

P. Westhead e M. Cowling (1998), a partir de uma amostra de empresas não cotadas em bolsa (427 empresas), demonstraram que a definição que é dada de EFs, em função de uma variedade de critérios, afeta significativamente os resultados obtidos. Assim, aplicando sucessivamente sete definições diferentes, verificaram que a proporção de EFs podia variar de 15 a 80. % da amostra total. Portanto, é necessário fazer um esforço para uma visão ampla da EF, sendo que as percentagens mínimas de capital ou o número mínimo de membros da família são critérios redutores que acabam por levar a uma definição simplista da EF. Interligar diferentes critérios para definir a EF é um passo difícil, complexo, mas essencial por levar em conta toda a heterogeneidade das EFs. Acreditamos que, para entender melhor a heterogeneidade das EFs é conveniente dar mais ênfase aos critérios baseados nos vínculos entre os membros da família e a influência dos membros da família na empresa. Já em 1967 Benoist, num colóquio sobre os aspetos jurídicos das sociedades familiares, definia a empresa familiar em termos muito amplos, considerando que seria aquela cujos “controladores” (“controllaires”⁷¹) seriam o ou os membros de uma família, desde que os estatutos da empresa estivessem organizados de modo a assegurar a manutenção da posição dominante dessa pessoa ou do grupo familiar (apud Campos, 2004:17). É uma definição abrangente com a qual concordamos.

Bibliografia

⁷¹ Controladores no sentido de terem uma posição dominante no capital e/ou na direção da empresa.

Abreu, J. M. Coutinho de (2000). Curso de Direito Comercial, 2.^a ed., Almedina, Coimbra.

Almeida, Susana (2008). O Respeito pela Vida (Privada e) Familiar na Jurisprudência do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem: A tutela das Novas Formas, Coimbra Editora.

Allouche J. ; B. Amann (2000). “ L’entreprise familiale : un état de l’art ”. Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 3, p. 33-79.

Arrègle J.-L. et I. Mari (2010). “ Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives “. Revue Française de Gestion, vol. 1, n° 200, p. 87-109.

Azoury N., Salloum C. et M.B. Merheb (2010). “ Les effets non linéaires de la prise de participation sur les performances des entreprises familiales “. La Revue des Sciences de Gestion, vol. 5-6, n° 245-246, p. 53-61.

Barrédy C. (2008). “ Gouvernance de la société familiale cotée ”. Revue Française de Gestion, n° 185, p. 1-19.

Barrédy C. ; J. Batac (2013). “ Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance ”. Gérer & Comprendre, n° 111, p. 47-59.

Bégin L. ; D. Chabaud (2010). “ La résilience des organisations. Le cas d’une entreprise familiale ”. Revue Française de Gestion, n° 200, p. 128-142.

Benoist (1967). “Les Aspects Juridiques Fondamentaux des Sociétés de Famille “. Colloque des 29 et 30 novembre 1967, Lille: Les Sociétés de Famille devant la Réforme Législative des Sociétés Commerciales (não publicado).

Cadiou C. et K. Cadiou (2014). “ Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? “. Revue de l’Entrepreneuriat, vol. 13, n° 3, p. 51-72.

Campos, Mónica Martinez de (2016). “O trust como instrumento de preservação da propriedade familiar”. In A. P. Monteiro (coord.), Temas de direito dos contratos (pp. 80-110). Universidade Portucalense; Rei Dos Livros. vol. 2. (Estudos seleccionados do Instituto Jurídico Portucalense).

Campos, Mónica Martinez de (2004). Les sociétés de famille [Texte imprimé]. Directeur de thèse : M. François Terré, / [S.l.] : [s.n.]. ID : FR 2004PA020078; PPN084327375; 000265644.

Carbonnier, Jean (1995). “ A chacun sa famille, à chacun son droit ”. Essais sur les lois. 2. ed. Répertoire du notariat, Defrénois, Paris.

- Charreaux G., Pitol-Belin J.-P. (1989). “ Image et réalités du conseil d’administration “, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 49- 61.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2005). “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999). “Defining the family business by behaviour”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 4, p. 19–39.
- Coeurderoy R.; A. Lwango (2014). “Capital social de l’entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique ”. *Management International*, vol. 18, n° 4, p. 164-174.
- Colot O., M. Croquet (2007). “ L’endettement des moyennes entreprises familiales est-il différent de celui des moyennes entreprises non familiales ? Le cas de la Belgique ”. *Revue Management & Avenir*, n° 11, p. 167-185.
- Commission, E. (2009). *Final Report of the Expert Group Overview of Family – Business – Relevant Issues. Challenges*, (November), 1–33.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2003). “Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm”. *Coleman White Paper Series*, 710(4), 1–63.
- Coelho, Francisco Pereira; Oliveira, Guilherme de (2006). *Curso de Direito da Família, Direito da Filiação, Tomo I, Estabelecimento da Filiação Adopção, Vol., II*, Coimbra Editora.
- Coelho, Francisco Pereira; Oliveira, Guilherme de (2008). *Curso de Direito de Família*. 4ª ed. Coimbra Editora.
- Coeurderoy R. et A. Lwango (2012). “ Capital social de l’entreprise familiale et efficience organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques”. *M@n@gement*, vol. 15, n° 4, p. 416-439.
- Comblé K. ; O. Colot (2006). “ L’entreprise familiale : concept et importance en Belgique”. *Reflets et perspectives de la vie économique*, n° 2, p. 91-108.
- Cordeiro, António Menezes (2007). *Manual de Direito Comercial*, Almedina, Coimbra.
- Daumas J.-C. (2002). “ Le financement d’une entreprise textile familiale : des logiques entrecroisées ”. *Histoire, économie et société*, vol. 3, n° 21, p. 377-394.

- De Freyman J. et K. Richomme-Huet (2009). “Les obstacles au transfert du “réseau social” dans la transmission de l’entreprise artisanale familiale”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, p. 85-93.
- De Massis, A., Chua, J. H., and Chrisman, J. J. (2008). “Factors Preventing Intra-Family Succession”. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Deschamps B., Cisneros L. et F. Barès (2014). “PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie”. *Management international*, vol. 18, n° 4, p. 151-163.
- Dias, Cristina M. Araújo (2012). “Da Inclusão Constitucional da União de Facto: Nova Relação Familiar”. In *Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor Jorge Miranda*, Vol. VI, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Coimbra Editora.
- Donnellery, R. G (1964). “The family business”. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105.
- Fayolle A. et L. Bégin (2009). “Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d’un double croisement ? ”. *Management international*, vol. 14, n° 1, p. 11-23.
- Flores Jr., J. E., and Crisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. 47(2), p.325-337. <http://doi.org/10.5700/rausp1042>
- Gallo, Miguel Angel, Sabine Klein, Daniela Montemerlo, Salvatore Tomaselli e Kristin Cappuyns (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Germain C. (2006). “Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales ”. *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 19, p. 69-94.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guyon Y. (2000). *Droit des affaires*. Paris : Economica.
- Hirigoyen G. ; Poulain-Rehm T. (2000). “La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques ”. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 139-167.

- Hirigoyen G. (2009). “ Concilier finance et management dans les entreprises familiales ”. *Revue Française de Gestion*, vol. 8-9, n° 198-199, p. 393-411.
- INE (1995). *Antecedentes, Metodologias e Conceitos: Censos 91*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2003). *Antecedentes, Metodologias e Conceitos: Censos 2001*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2013). *Censos 2011- Preparação, Metodologia e Conceitos*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Labardin P. et P. Robic (2008). “ Epouses et petites entreprises. Permanence du XVIIIe au XXe siècle ”. *Revue Française de Gestion*, n° 188-189, p. 97-117.
- Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. Proceedings of the Academy of Management. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, p. 100–104.
- Lobet D. (2006). “ La logique du don dans la transmission des entreprises familiales ”. *Sociétés Contemporaines*, vol. 61, n° 2, p. 27-47.
- Lucky, E.-O.-I., Minai, M. S., and Isaiah, A. O. (2011). “A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity”. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 106–113.
- Mignon S. et S. Mahmoud-Jouini (2014). “ L’interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes”. *Management International*, vol. 18, n° 3, p. 82-95.
- Oliveira, Guilherme de (2008). “O Sangue, os Afectos e a Imitação da Natureza”. *Lex Familiae*, Ano 5, n. ° 10.
- Poulain-Rehm T. (2006), “ Qu’est-ce qu’une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, p. 77-88.
- Pierrom, Jean-Philippe (2009). *Le climat familial*. Paris : Les Éditions du Cerf.
- Richomme-Huet K. et A. d’Andria (2012), “ L’autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 27-36.
- Robic P., Barbelivien D. et N. Antheaume (2015). “ Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness”. *Revue Management & Avenir*, n° 79, p. 105-124.

Salvato, C.; Corbetta, G. (2013). “Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors “Leadership Construction”. *Family Business Review*. XX(X) 1–21.

Schier G. (2014). “ Entreprises familiales et Innovation”. *Gestion 2000*, vol. 31, n° 5, p. 133-148.

Sharma P., Chrisman J.J. et J.H. Chua (1997). “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Futures Challenges”. *Family Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 1-35.

Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA [reprint (1996). *Family Business Review*, 9(2),199-208].

Trebucq S. (2002). “ L’actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur? ”. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4, p. 107-135.

Ussman, Ana Maria (2004). *Empresas Familiares*, Edições Sílabo.

Westhead P., Cowling M. (1998). “Family Firm Researchs: the Need for a Methodological Rethink”. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, p. 31-56.

A comunicação e a gestão de conflitos nas empresas familiares

Manuel Cortez

MC Instituto de Consultoria e Coaching

mc.consultcoach@gmail.com

Resumo

A comunicação é hoje, porventura, a ferramenta mais poderosa na interação entre todos nas empresas em geral e também nas empresas familiares. Os suportes tecnológicos que alimentam a variedade de canais de comunicação, tornam esta ferramenta um verdadeiro poder de qualquer ser humano e dos gestores em especial. Nas empresas familiares, quer a comunicação seja interna, quer externa, usar de forma eficiente estes novos meios de tornar os relacionamentos mais eficientes, na vertical e na horizontal, promove o espírito de equipe, a transparência, a produtividade do negócio e evita muitos conflitos. O expoente máximo da boa utilização da comunicação, através das suas diferentes técnicas, ora sendo de modo formal ou mesmo informal, aparece na gestão de conflitos. Estes sempre existem e é normal que a atividade de qualquer empresa familiar, de pequena ou grande dimensão, gere alguns conflitos, que podem ser de funcionamento, de relacionamentos entre elementos da família empresária ou sócios e parceiros, podendo ser também de gestão estratégica e até de sucessão. Nas empresas familiares, um dos maiores desafios que se coloca frequentemente, é o da implementação de boas práticas de gestão de conflitos. Estes transportam uma carga emocional extra, por acontecerem num ambiente mais informal, de relacionamentos interpessoais de parentesco, com maior proximidade entre os gestores e sócios, que muitas vezes usam o nome da família empresária ou do fundador. Daí que o uso da boa comunicação, tanto para dentro da empresa familiar, como para fora da sua organização, seja uma peça chave na ajuda e resolução de muitos conflitos.

Palavras- chave: Empresas familiares, comunicação, gestão de conflitos.

Introdução

Qualquer definição de empresa familiar, tem sempre presente duas características singulares que distinguem este tipo de empresas, maioritárias em todo o mundo. Por um lado a detenção da propriedade da empresa por uma família ou famílias e não por grupos de acionistas desconhecidos; por outro, o poder de influenciar e decidir a gestão da empresa.

Segundo, Cunha, et al (2017):

A visão do negócio é de criar um futuro melhor para a família. O que torna a empresa familiar única, não é tanto a natureza da propriedade, mas, sobretudo, o facto de o triângulo família-propriedade-gestão do negócio impactar o funcionamento da organização ao longo da sua existência. (CUNHA, et al 2017, p. 18)

A comunicação é hoje um elemento fundamental no dia a dia operacional de qualquer empresa, ela é transversal ao funcionamento de qualquer organização, pois funciona como linha de conduta da informação e dos relacionamentos entre todos os agentes e parceiros, na vertical e na horizontal. Segundo, Bueno (2001, p. 55) "a nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam à outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas também com o incremento da massa crítica".

Com a globalização e novas formas de comunicação que se desenvolveram após os anos 70 do século passado, facilmente se reconhece a importância desta temática no mundo empresarial atual.

A comunicação pode assumir diversas formas, sendo por vezes a chave para o sucesso em situações de crescimento ou de reorganização e mudanças do modelo de gestão. De acordo com Marchiori (2006), “a comunicação interna planejada é uma poderosa ferramenta que conduz ao diálogo entre lideranças e funcionários. É por meio dela que se oportuniza a troca de informações que contribuem para construir



conhecimentos, promovendo portanto a interação pessoal, fomentando a credibilidade e agindo no sentido de manter viva a identidade da organização”.

É o caso do grupo GE com Jack Welch, que transformou a gestão do maior conglomerado de empresas do mundo nos anos 90 do século passado, com a implementação de um novo modelo de gestão, assente na comunicação interna, evitando conflitos desnecessários e estabelecendo regras claras e simples, diretamente com milhares de colaboradores que trabalhavam no grupo na época.

Outro exemplo é o Grupo Virgin de Richard Branson, em que a boa comunicação externa, é ainda hoje o suporte do crescimento do grupo, tendo mais de 200 empresas criadas com o apoio de uma política de networking, em que todos observam e descobrem novas oportunidades de negócio no mercado envolvente.

Em qualquer destes grupos, que usaram de forma inteligente a comunicação como ferramenta para alavancar os negócios, existe um elemento em comum e não menos importante: a melhor gestão de potenciais conflitos internos e externos. Refira-se que o envolvimento de todos nos processos e o diálogo na vertical e na horizontal, são a melhor forma de evitar mal entendidos e conflitos futuros.

Se acrescentarmos a estas considerações e exemplos referidos, algumas especificidades das empresas familiares, percebe-se a importância que a comunicação assume na gestão dos conflitos, tanto a comunicação formal e organizada que vigora em empresas familiares de maior dimensão, como a comunicação informal e de proximidade, que é a forma mais comum de comunicação entre os membros de empresas familiares de pequena dimensão. Neste caso específico e que abrange a maioria das empresas familiares em Portugal, a comunicação informal está também associada ao facto de os gestores do negócio, serem simultaneamente os proprietários da empresa e membros da mesma família. Esta sobreposição dos planos família, propriedade das quotas e gestão do negócio, só por si gera conflitos potenciais associados à temática da sucessão no comando da empresa, à imagem e nome da família empresária, à distribuição de cargos entre membros da mesma família, suas remunerações e regalias, etc. A preparação para a sucessão, é o assunto mais complexo e está muitas vezes na origem da grande taxa de mortalidade de empresas familiares, sobretudo na passagem de testemunho para a 2ª geração.

Nas empresas familiares de menor dimensão, as decisões de gestão em geral e o uso da comunicação interna e externa, são muitas vezes condicionadas por razões pouco racionais e mais emotivas, ligadas ao nome da família, aos laços e preferências entre os membros da família e à proximidade entre todos, onde a comunicação sai da esfera formal da empresa e acontece nos almoços de domingo, de forma informal e não escrita.

Por isso nas empresas familiares é de todo aconselhado, que se implementem boas práticas de gestão em geral e de conflitos em particular, assentes em acordos de governo e formas de comunicação formais e transparentes, evitando dúvidas e a divisão familiar sobre a gestão diária e as decisões estratégicas do negócio. Caso contrário os conflitos aumentam e a sua resolução se torna mais difícil a cada dia. Isto explica porque hoje se fala tanto em profissionalização do negócio familiar, separando os planos e colocando na gestão os mais capazes, mesmo que não pertençam à família empresária, a bem do futuro da empresa familiar. Neste sentido é extremamente importante ter uma definição clara de três núcleos necessários para se conseguir a continuidade da empresa: Família, Propriedade e Gestão. Estes núcleos têm de ser geridos de forma global, com coerência e crítica positiva, pois somente com esta dedicação se conseguirá uma transição de gerações saudável e sólida, como refere Gersick et al., (1997).

1 - A dinâmica da comunicação nas empresas familiares

Nos tempos atuais é fantástico perceber a importância da comunicação nas suas diferentes formas, das pessoas em geral ao mundo empresarial. No mundo corporativo, a comunicação assume um papel fulcral na boa gestão do dia a dia e no crescimento dos negócios, tendo impactos importantes na organização, que podem ser positivos ou negativos; estes vão desde a fidelização de colaboradores, até à conquista de novos mercados.

A globalização e o advento da internet a partir dos anos 70 do século passado mergulharam a humanidade numa nova fase evolutiva, a Era da Comunicação e dos Relacionamento. Albuquerque (2007, p. 13) afirma que “O êxito nos relacionamentos tem sido um dos maiores enigmas da modernidade”. O conhecimento somente é

transformador e gera prosperidade, quando é corretamente comunicado. Nas empresas, os gestores do negócio são considerados competentes, quando comunicam corretamente, para dentro e para fora da organização. Por isso as empresas preferem hoje executivos que comuniquem bem, com capacidade de interação com todos, capacidade de administrar conflitos, encontrar soluções e espalhem positividade em toda a organização, em detrimento de executivos com muito conhecimento técnico e currículos valiosos, mas com dificuldades de comunicação e interação com os outros.

Estamos na época do networking pessoal e empresarial. Nas empresas familiares, a dinâmica da comunicação assume papel de relevância extrema, tanto nas formas da comunicação interna, como externa. Andrade (2010, p. 172) afirma que “a comunicação é o cerne das organizações, porque comunicar é mais do que informar, é atrair, é envolver”.

Na comunicação interna, temos ainda que distinguir a comunicação formal e informal. A maioria das vezes nas empresas familiares de pequena dimensão, a comunicação interna é informal, acontecendo a cada momento, seja pela necessidade organizacional da informação, seja pela espontaneidade momentânea e emocional de seus interlocutores. Significa que, ao contrário das grandes empresas, onde a comunicação acontece de forma organizada, transparente e com regras, nas pequenas empresas familiares a dinâmica da comunicação interna acontece de forma pouco organizada e condicionada pelas relações pessoais e de amizade entre colegas, chefias, sócios e parceiros. Na prática, se dois gerentes são filhos do dono da empresa e ocupam cargos semelhantes na organização, a dinâmica da comunicação interna fluirá se eles tiverem uma boa relação familiar e de amizade. Por outro lado, se entre eles existirem problemas particulares de qualquer natureza, o seu relacionamento pessoal será afetado, o que dificultará muito sua interação de trabalho na empresa e também com suas equipes. A boa comunicação interna facilita o ambiente de trabalho saudável, melhora os relacionamentos interpessoais, desenvolve o espírito de equipe e ajuda na circulação da informação de forma mais rápida e eficiente dentro da organização, evitando potenciais conflitos no dia a dia.

Por isso e cada vez mais se aconselha a que, mesmo nas pequenas empresas familiares, se estabeleçam regras organizacionais de comunicação interna e um



responsável por essa comunicação. Por outro lado, a comunicação em geral, deverá ser sempre passada a escrito de forma normativa para todos, profissionalizando-se assim a forma de todos darem e receberem feedback. O mesmo se dirá para a comunicação externa, sendo muito importante que a empresa familiar, de qualquer dimensão, crie uma dinâmica própria de comunicação com o mercado em geral, parceiros de negócio e partes interessadas. Não menos importante é também a aposta no network como arma de crescimento e descoberta de novas oportunidades de negócio. No caso da comunicação externa, sempre esta será formal, por obrigar a dar ao mercado informações técnicas e contabilísticas rigorosas, de forma profissional e transparente, criando valor para a marca.

As grandes empresas, familiares ou não, normalmente atribuem esta função a alguém de forma específica, sendo responsável pela informação e imagem da empresa perante o mercado e a *media*. Acresce que no caso particular das empresas familiares, existe uma curiosidade maior dos meios de comunicação em geral pela família empresária e seus negócios. Como diz António Nogueira da Costa no Jornal Vida Económica de 20 de Janeiro de 2018, pág. 21, “Dadas as particularidades nos negócios familiares, existe um grande e crescente interesse dos meios de comunicação pelas empresas e famílias empresárias”.

A comunicação externa da empresa familiar deverá ser tratada com profissionalismo, por ter impactos no meio envolvente e obrigar a esclarecer o mercado de forma mais exigente e permanente. A razão principal reside no facto de na empresa familiar, se misturarem de forma passiva, os planos de empresários donos do negócio e membros da mesma família, com os de gestores do negócio. Este facto é muito relevante, porque qualquer ato mais inadvertido de um familiar ou o próprio silêncio, podem prejudicar a empresa e criar um ambiente negativo para o negócio. Obviamente esta questão não se coloca numa sociedade anónima com o capital disperso.

Um bom exemplo de boa comunicação externa, é o Grupo Virgin do empresário inglês Richard Branson, que usa a comunicação externa como arma poderosa de criar valor para o grupo. Por isso leva o *networking* a sério, incentivando os colaboradores a estabelecerem conexões no mercado em todas as frentes, angariando novos negócios potenciais para o grupo. A criatividade associado a esta dinâmica de comunicação externa, explorada por todos os funcionários do grupo, criou um modelo de crescimento assente no desenvolvimento do network e da imagem do grupo no mercado. Também

neste caso e em cada empresa, existe um interlocutor para falar com os meios de comunicação de forma profissional, além do presidente e fundador Richard Branson, que é um excelente comunicador. Este referiu em diferentes entrevistas em 2013, que as redes de contatos eficazes, geram conexões duradouras, pois o sucesso dos negócios está totalmente relacionado com a capacidade de estabelecer conexões. Por isso entendem no Grupo Virgin, que todos os colaboradores podem e devem ser networkers. Referiu também que se um gestor ou um vendedor precisar discutir um assunto de trabalho com um funcionário ou com um cliente em potencial durante um café, em vez de simplesmente lhe enviar um e-mail, estará mais propenso a criar uma conexão que será útil para ambos, caso precisem resolver outros problemas juntos no futuro.

A boa comunicação externa ajuda no reconhecimento da marca e da imagem do negócio, facilita a proximidade com clientes e parceiros, atrai novas ideias para o interior da organização, potenciando o crescimento de novas oportunidades de negócios e facilitando os relacionamentos entre todos. Pode ser também um veículo privilegiado para a resolução de conflitos, através das conexões estabelecidas entre as partes e do conhecimento pessoal.

2 - A temática da gestão de conflitos nas empresas familiares

Um dos fatores de sucesso de qualquer gestor, consiste em ter ou desenvolver habilidades de liderança. Esta capacidade de implementar uma liderança colaborativa é hoje muito valorizada nas empresas mais exigentes.

A questão da gestão das pessoas é fulcral no sucesso de qualquer negócio, porque tanto potência o seu crescimento e o trabalho em equipe, como pode ser um fator de perda de competitividade, devido à perda de talentos e ao mau ambiente interno. Neste caso, os conflitos entre todos são alimentado pela indiferença, falta de sensibilidade e inteligência emocional do líder.

O estudo realizado entre 16 e 29 de janeiro de 2018 pela QSP Consultoria de Marketing e publicado em 19 de Março de 2018, aquando da realização da 12ª edição da QSP Summit, conferência internacional que se realizou no Porto em 22 de março de 2018,

com o título “Gestão e Liderança das Pessoas nas Organizações”, que contou com uma amostra de 200 gestores nacionais, concluiu que a inteligência emocional é valorizada por 99,5% dos gestores nacionais, mas apenas 32% dos administradores diretores inquiridos é que propunham formação nesta área. “Apesar de os gestores portugueses valorizarem e muito, a inteligência emocional dos seus quadros, na prática não a estimulam”.

Uma das funções mais exigentes dos líderes atuais e em particular nas empresas familiares, consiste em manter um equilíbrio constante entre os gestores e suas equipes, no quadro de uma gestão familiar, onde sempre existem algumas interferências internas que estão naturalmente presentes no dia a dia.

A existência de conflitos é natural e acontece em todas as empresas. A boa gestão desses conflitos é que torna a tarefa dos líderes um grande desafio, possibilitando o debate dos diferentes pontos de vista e o enriquecimento de todos. No caso das empresas familiares, a tarefa torna-se ainda mais exigente, porque lidamos com pessoas e muitas delas têm laços fortes de relacionamento e de parentesco.

De acordo com Ussman (2004):

[...] o conflito, quando gerido, pode ser fonte de competitividade. Sempre que a diferença de opinião seja motivo para debates de pontos de vista e obrigue a esclarecer as diferenças, existe a possibilidade de enriquecimento das partes em conflito. (USSMAN, 2004, p.87)

Os conflitos nas empresas familiares, tanto se podem restringir a questões técnicas específicas, tais como salários, quotas sociais, cargos e funções na gestão, ocupação dos espaços e salas na empresa, carros de serviço, ajudas de custo diário, etc., como podem resultar de questões bem mais complexas e transversais à empresa e à família empresária. A questão da sucessão na empresa familiar, é sempre um assunto complexo, transversal a toda a empresa e que impacta em todos os membros da família empresária. Acresce que é crucial para a continuidade da empresa para o futuro e para a sua estratégia de crescimento e melhoria em termos de eficiência e produtividade. Existem outras questões complexas, que por vezes levam à venda da empresa ou à sua cisão, ou mesmo à

necessidade de serem realizadas partilhas forçadas em vida, pelos detentores das quotas. O relacionamento difícil entre membros da família empresária na empresa, a ausência de um herdeiro ou sucessor, a morte prematura do ideólogo e criador do negócio, a detenção de quotas minoritárias por diferentes entidades que não a família empresária, a situação financeira negativa da empresa, entre outros problemas reais, podem gerar conflitos difíceis de administrar e que por vezes colocam em causa a continuidade da empresa familiar.

No caso específico do processo de sucessão, quanto mais cedo se colocar o assunto em discussão, tanto melhor. Uma das causas que provoca maior mortalidade de empresas familiares na passagem de testemunho geracional, é precisamente a dificuldade de planejar a sucessão da empresa com antecedência e o consequente acordo de todos os membros da família. Esta é sempre uma questão potenciadora de conflitos graves e que muitas vezes acaba com a harmonia da família empresária, podendo levar à venda da empresa a terceiros ou mesmo ao seu desaparecimento. Quando se coloca a questão da sucessão, torna-se urgente a intervenção de especialista externo, que ajude na obtenção de um acordo de governo da empresa e estabeleça metas e compromissos com todos, para garantir a continuidade do negócio nas mãos da família empresária.

Segundo Adachi, 2006:

A transição da gestão deve ser planejada e as regras são as mesmas que as utilizadas para selecionar qualquer funcionário. É necessário definir o perfil do cargo e ir atrás de algum profissional. (ADACHI, 2006.p.13)

É muito diferente herdar uma empresa ou parte dela, de suceder na gestão de uma empresa familiar herdada. Havendo vários herdeiros, é sempre útil para o futuro da empresa, que se consiga um acordo de governo da empresa familiar entre todos os sócios familiares.

O uso da comunicação de forma assertiva e a preparação da sucessão com a maior antecedência possível são as duas grandes ferramentas que ajudarão na minimização de conflitos associados ao processo de sucessão em empresas familiares.

Por isso, o uso da boa comunicação é considerada a melhor via para se evitarem conflitos, através do envolvimento de todos na estratégia definida para o futuro, no seio da família empresária. O sinal de que algo está mal e os conflitos aparecem, começa normalmente quando os gestores e sócios da empresa familiar deixam de comunicar entre eles de forma aberta e profissional.

3 - Caracterização da empresa familiar no binómio comunicação - conflitualidade

A comunicação no seio das famílias empresárias acontece de modo informal em todas as reuniões de família e não apenas nas reuniões mais formais na empresa. Esta particularidade faz com que, nas empresas de pequena dimensão, os assuntos mais importantes sejam tratados durante as refeições de fim de semana, onde a família está toda reunida. Como refere Costa no Jornal Vida Económica:

[...] sendo a comunicação informal a mais natural, pode ser suficiente em famílias de reduzido número de membros, quando a sua maioria trabalha na empresa ou quando se está perante pequenos negócios ou empresas.
(COSTA, 2017, pg 14)

Nestes casos, qualquer situação de conflito que surja ou já exista, é também tratada normalmente de forma natural e informal, respeitando as tradições e valores da família e do fundador. Na prática, os mais velhos assumem a liderança e usam o passado, sua história de vida e sua experiência, como fatores de ponderação das decisões.

O que acontece por vezes, é que a refeição da família, não termina com todas as cadeiras ocupadas.

O uso natural das emoções, tanto pode sensibilizar a alguns e ajudar a minimizar os efeitos negativos, contribuindo para a resolução do conflito existente, como também pode demarcar e extremar posições pelos mais cépticos, levando até ao corte de relações entre membros da família.



Nestas reuniões informais de família, não existe por regra, qualquer agenda ou informação técnica previamente preparada; o foco são preocupações com as pessoas e os negócios, que são afluídas de forma emocional e espontânea.

Quando a empresa cresce e a família ou famílias crescem à volta da empresa, aumenta também a complexidade dos temas em discussão e a variedade de intervenções de membros participantes da mesma família. Nesta situação, a refeição em família de domingo, porventura não comportará a todos e não será suficiente para resolver questões pendentes e alinhar a todos, evitando potenciais conflitos ou conflitos já existentes.

Assim sendo, os temas mais delicados e que possam gerar conflitualidade, deverão ser tratados de forma profissional em reuniões agendadas para o efeito. É o caso do processo de sucessão, decisões estratégicas como a internacionalização do negócio, compra e venda de ativos importantes e até alterações da estrutura de governo da empresa. Os assuntos correntes e que no dia a dia geram discordâncias, deverão também ser tratados e discutidos de modo mais formal em reuniões periódicas, evitando que cresçam na sombra e sejam alimentados por terceiros e conversas paralelas. Aqui se incluem as remunerações de colaboradores e membros da família, produção e venda de produtos, desenvolvimento e marketing, viaturas, ideias diferentes sobre assuntos técnicos, formação das equipas de cada setor e custos, local de estacionamento no parque, férias, gabinetes e sua localização, gastos permitidos, despesas diversas com viaturas e viagens, assiduidade, etc.

Sempre que as reuniões de direção em empresas familiares são conduzidas de forma ética e profissional, provocam uma discussão formal sobre o assunto, colocando a empresa em primeiro lugar e contribuindo para desmontar eventuais interesses ocultos de qualquer membro da família. Por outro lado, as reuniões formais usam a boa comunicação para clarear as divergências, permitindo que todos se pronunciem, sejam ouvidos e consequentemente dêem feedback sobre todos os assuntos, mesmo sobre aqueles em que tenham posições divergentes. A comunicação mais formal e organizada, permite disponibilizar a todos, informações claras e mais transparentes sobre a empresa, de forma técnica e objetiva, dando e recebendo feedback de forma profissional sobre o que é realmente importante para a empresa. No seio da família, o tratamento das questões

divergentes, fica sempre mais genérico, menos técnico e mais emocional, perdendo objetividade e rigor.

Quanto mais clara, objetiva e transparente for a comunicação entre todos na empresa familiar, melhor se resolvem os conflitos existentes e se evitam focos de conflitualidade sobre novos temas.

Nas empresas familiares de maior dimensão, a comunicação e a gestão em geral, assentam em regras e acordos de governo claros e protocolados entre os membros da família e sócios do negócio, enquadrados normalmente por Códigos de Ética e de *Corporate Governance*. Estas grandes empresas familiares de que temos bons exemplos em Portugal, como o caso do grupo SONAE e de seu fundador Belmiro de Azevedo, pela sua dimensão, incorporam normalmente boas práticas de gestão, que vão desde a publicação de contas de forma transparente, até à comunicação interna e externa de outras informações relevantes para o mercado e seus acionistas, familiares ou não. Internamente também trabalham com especialistas e empresas consultoras que auxiliam no uso da comunicação interna como fator positivo de melhoria contínua, permitindo que se administrem os conflitos existentes de forma mais profissional.

4 - Boas práticas de gestão de conflitos nas empresas familiares usando a ferramenta da comunicação

Neste capítulo pretende-se deixar algumas notas e sugestões práticas, que ajudem a melhor administrar potenciais conflitos ou conflitos existentes, no dia a dia empresarial e no contexto específico das empresas familiares.

O sucesso da implementação de algumas práticas, depende da especificidade de cada empresa familiar, nomeadamente do ambiente social das equipas, da localização da empresa no meio envolvente, da cultura empresarial, do modelo de gestão que aplica, do envolvimento da família na gestão do negócio, da dimensão do negócio, da idade da empresa familiar, das condições financeiras e de lucratividade do negócio e da posição que ocupa no setor onde labora.

Atendendo a que os conflitos são normalmente alimentados pelas relações familiares e de proximidade, onde se misturam os interesses das partes nos planos família, propriedade e gestão do negócio, a comunicação entre todos e algumas práticas de relacionamentos no dia a dia, podem ser os fatores disruptivos para uma boa gestão e resolução de conflitos, quer no contexto empresarial, quer familiar e societário.

Acresce que muitas vezes as diferenças na família empresária, são alimentadas por diferenças culturais, que se agravam quando se misturam membros de diferentes famílias empresárias. Os valores do fundador e da família empresária são normalmente passados para a empresa, através de seus membros. Os conflitos acontecem naturalmente devido a diferenças de carácter entre membros da mesma família e também devido a diferenças culturais e de valores, à medida que a família cresce e se misturam novas gerações da família empresária e até de famílias diferentes.

Segundo Lozano, 2012:

“Podemos decir que las familias empresarias demuestran una buena gestión de su cultura familiar, cuando ante la inevitable aparición de las culturas familiares políticas, gestionan bien las diferencias existentes entre sus miembros. Se suele afirmar con razonable lógica que los conflictos entre hermanos suelen ser de carácter, mientras que los habidos entre los familiares políticos y consanguíneos son más de valores” (LOZANO, 2012, p. 86)

4.1 - Pedir a permissão das partes ou de todos os envolvidos, para a intervenção e ajuda de especialista externo ou consultoria especializada

Perceber que a ajuda externa em conflitos que envolvem simultaneamente a gestão da empresa e membros da família empresária, é uma atitude positiva e humilde, pode ser a melhor forma de se encontrar ou negociar uma solução, sobretudo quando a comunicação entre as partes já não é possível ou acontece de forma enfiada e por vezes agressiva.

Baseados na experiência de casos concretos e estudos de diversos autores, crê-se que é muito mais difícil a resolução de um conflito numa empresa familiar, através da intermediação de um membro da família. Todavia, sabemos que existem exceções, sobretudo quando esse intermediador é o fundador ou alguém da família que tem o reconhecimento de todos.

A posição neutra e técnica de um intermediário externo, preferencialmente especializado em gestão de pessoas e em gestão de empresas familiares, potencia a confiança das partes, permitindo aproximar posições ou negociar parcerias de forma profissional, saindo do campo emocional e de relacionamentos familiares.

O segredo desta prática na resolução de alguns conflitos em empresas familiares, reside na decisão de chamar alguém externo, reconhecendo que se pode ser ajudado de forma diferente e com uma abordagem técnica e isenta sobre a melhor condução dos conflitos.

4.2 - Identificar a origem dos conflitos, criando credibilidade na intermediação

Esta prática é muito técnica e tem a vantagem de posicionar a família empresária em observação, permitindo avaliar o trabalho a desenvolver, fora dos assuntos do dia a dia operacional. É uma prática que trava a iniciativa unilateral e desincentiva a ação isolada ou a tomada de decisões de forma precipitada. O especialista externo fará um reconhecimento do contexto dos conflitos existentes, identificando as posições das partes. Neste diagnóstico de situação inicial, usará ferramentas da área da gestão de pessoas, tais como entrevistas coaching, mentoring, eneagrama, pesquisas de clima social e organizacional e técnicas de programação neurolinguística, visando ouvir a todos de forma igual e técnica.

Os conflitos estão sempre ligados às pessoas e são sempre resolvidos, conduzidos e geridos por pessoas. Por isso o especialista usará com certeza, técnicas atuais de comunicação da PNL- Programação Neurolinguística, tais como, rapport, escuta ativa, crítica positiva em sanduíche, modelagem, modelo Disney e outras, para ouvir com distinção e acerto todos os intervenientes, criando assim o clima de confiança necessário

para as etapas seguintes. A credibilidade a ser criada nesta fase é que permitirá que a comunicação entre as partes seja restabelecida ou melhorada.

4.3 - Tornar o fator “tempo” um aliado do processo de gestão dos conflitos

Cada situação conflitante é única e o tempo necessário para a sua boa gestão ou resolução, é muito variável. A cura de algumas feridas ou a minimização de efeitos negativos devidos a posições opostas e que se arrastam por muito tempo, dependem sempre de vários fatores e causas. Por isso se sugere como uma boa prática, ter a flexibilidade necessária para fazer os ajustamentos no tempo que sejam mais adequados para o efeito. A pressa é inimiga de boas soluções na gestão de conflitos. Como diz o ditado antigo, “o tempo é sempre bom conselheiro”. Qualquer ser humano se sente ameaçado quando é pressionado a mudar de posição ou ceder em seus propósitos e convicções. O especialista sabe que a mensagem sobre o fator tempo a ser passada a todos os membros da família empresária, terá um impacto decisivo no desfecho final e na boa condução do processo. Daí que, no seu papel de intermediador e condutor do processo, o especialista deverá usar o fator tempo como um aliado de verdade, adaptando as etapas de cada conflito às necessidades dos intervenientes, dando tempo ao tempo e propondo prazos para cada meta, sempre de comum acordo com todos.

4.4 - Desafiar os interessados a encontrarem as melhores soluções, formulando metas coerentes e motivadoras para o futuro, com prazo e escopo bem definidos.

Nesta etapa do processo, existe já um conhecimento claro das diferentes posições em disputa e que provocam conflitos ou problemas de difícil acordo na empresa familiar. Por isso o especialista vai desafiar a todos a formularem suas metas, assentes obviamente nas suas posições e convicções e defendendo seus interesses. É fundamental que se coloque o interesse futuro da empresa e a preservação das boas relações familiares, como elementos apaziguadores na cocriação de metas conjuntas, enquadrando as metas individuais de cada uma das partes, com os objetivos estratégicos da empresa familiar. É

um exercício árduo e por vezes moroso, mas que permite envolver a todos na procura de uma solução ou soluções para o futuro. Também aqui se deverá usar de grande flexibilidade mental e temporal, estabelecendo compromissos que alavanquem a continuidade do processo de forma positiva.

O especialista funcionará como moderador e incentivará a todos, usando técnicas de comunicação variadas e de coaching e mentoring, criando assim um clima de respeito pelas diferenças, que permita a confiabilidade do processo e uma visão positiva do problema para o futuro. O importante é que todos se possam pronunciar de forma serena e serem ouvidos, oferecendo sua visão do conflito e sua intenção de resolução de forma positiva.

Quando um interessado apresenta uma solução, ele se compromete com a resolução ou controle do assunto conflitante. As melhores soluções são as soluções possíveis e que partem dos interessados.

A receita tradicional de serem propostas soluções externas redigidas por cada uma das partes com a ajuda certa de seus advogados, contabilistas ou amigos íntimos, nem sempre atende a todos e dificulta uma solução final. Aliás, esta forma de atuação é ainda mais verdadeira, quando aplicada em conflitos decorrentes de processos de sucessão em empresas familiares. O que se tem de trabalhar de forma ética e respeitando a individualidade de cada um, são as pessoas intervenientes no processo e suas diferenças.

Por isso a gestão de conflitos é antes de mais uma questão de gestão de pessoas e numa segunda fase uma questão de gestão de processos. Se acrescentarmos a este princípio as características específicas da empresa familiar e as diferenças de caráter das pessoas ligadas à família empresária, então os cuidados aumentam, por força das ligações culturais e de proximidade entre os sócios e a carga emocional associada às relações de parentesco.

4.5 - Usar a “Comunicação” como ferramenta facilitadora na gestão e resolução de conflitos e na obtenção de acordos de governo nas empresas familiares

A comunicação é considerada hoje no mundo, o 4º poder de qualquer ser humano, depois do poder do conhecimento, do sentimento e da capacidade de realização. A sociedade atual, globalizada e estigmatizada, criou ferramentas poderosas de conhecimento e formas de se fazer ouvir através da internet e das redes sociais, que tornam a comunicação uma arma poderosa que todos podemos usar. A questão da utilização de qualquer arma, é que tanto pode ser usada de forma pacífica e positiva, como de forma maléfica e negativa, criando lixo tóxico nas pessoas. Na gestão de empresas familiares, como em qualquer organização empresarial, desportiva, religiosa ou outra, a comunicação deverá ser usada como auxiliar precioso para aproximar as pessoas e não o contrário.

Por isso se aceita com razoável segurança, que a comunicação é que será o veículo que permitirá avanços na resolução de situações conflitantes entre as partes, que podem ser membros da família empresária, gestores da empresa, herdeiros, parceiros, coproprietários ou até mesmo vizinhos e amigos. Nesta sugestão prática, aconselha-se a que as reuniões sobre os problemas em discussão, sejam marcadas por escrito, com a concordância de todos e identificando claramente os assuntos a discutir; os resultados das reuniões, por sua vez, deverão ser passados a escrito, através da elaboração de atas dessas reuniões e distribuídos a todos os participantes. Este histórico sobre a maturação dos assuntos em discussão na empresa familiar, é que permitirá acordos, quer sejam específicos, quer mesmo acordos de governo geral do negócio.

Como “a falar é que a gente se entende”, se não existir diálogo entre as partes, dificilmente existirá uma solução para um conflito e este será certamente um problema de difícil administração. Na Era da Comunicação, saber comunicar é uma vantagem competitiva, tanto da empresa, como dos gestores e líderes de qualquer organização.

Metodologia

A metodologia usada neste estudo, assentou na experiência prática de diferentes casos de empresas familiares, acompanhados em Portugal e no Brasil e também no estudo de diferentes autores sobre o tema em geral e a boa gestão de conflitos em particular. A intenção é contribuir para esta temática de forma descritiva e simples, sendo este um assunto tão atual e tão importante para a vida das empresas familiares, em qualquer parte do mundo.

Cervo (1996, p.47) enuncia que “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões.” Assim, a metodologia utilizada no presente trabalho é de origem básica, de abordagem qualitativa, com procedimentos técnicos bibliográficos, exploratórios e descritivos.

Pádua (2004) explica que “a pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos da biblioteconomia, documentação e bibliografia e tem por objetivo proporcionar ao pesquisador contato com o que já se produziu e registrou a respeito do tema da pesquisa. A pesquisa trabalhará com a diversidade de dados do objeto da pesquisa e procurará desenvolver conceitos e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, esse procedimento considera o conhecimento de diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo como de grupos e comunidades”.

Considerações finais

Este estudo visa contribuir para a compreensão das empresas familiares, que são hoje no mundo a maioria das organizações produtivas e que nem sempre usam a seu favor as modernas técnicas de comunicação que existem atualmente. Por outro lado fica claro que, a boa gestão de conflitos, depende dos relacionamentos que se estabeleçam entre as pessoas da família empresária e depende também do bom uso da comunicação como ferramenta poderosa de diálogo e de feedback entre todos.

O alinhamento de todos os membros da família empresária, com os planos família, propriedade e gestão, é uma condição fundamental para o sucesso dos processos mais complexos de gestão de conflitos, nomeadamente no caso de processos de sucessão. Foi também intenção deste estudo, sensibilizar os responsáveis, estudiosos, membros de famílias empresárias e gestores, para a temática do binómio comunicação-gestão de conflitos. Neste sentido descreveram-se algumas sugestões de boas práticas, sendo que a maioria das empresas familiares ainda não recorre a especialistas e gestores com formação em gestão de pessoas, coaching, mentoring e liderança, por forma a tornar os processos mais simples ou mais complexos, em casos de sucesso. Este facto leva muitas empresas familiares ao insucesso económico e financeiro e até ao seu desaparecimento, por não haver a abertura necessária para intervenções especializadas externas.

Espera-se ter contribuído para uma reflexão profunda sobre a gestão e resolução de conflitos em empresas familiares, usando as modernas e poderosas técnicas de PNL em comunicação, com a orientação de especialistas nesta área do conhecimento, visando transformar os gestores dessas empresas em verdadeiros líderes coaches.

Referências

- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, Luis Otávio Bernardes de. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ASSMAN, Ana Maria. **Empresas familiares**. Lisboa, Silabo, 2004.
- BUENO, W. (2001). **A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial**. Revista Comunicação & Sociedade, nº 32.P.12-28.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- COSTA, António Nobre da. **Jornal Vida Económica**, 7 de Dezembro de 2017, p. 14.



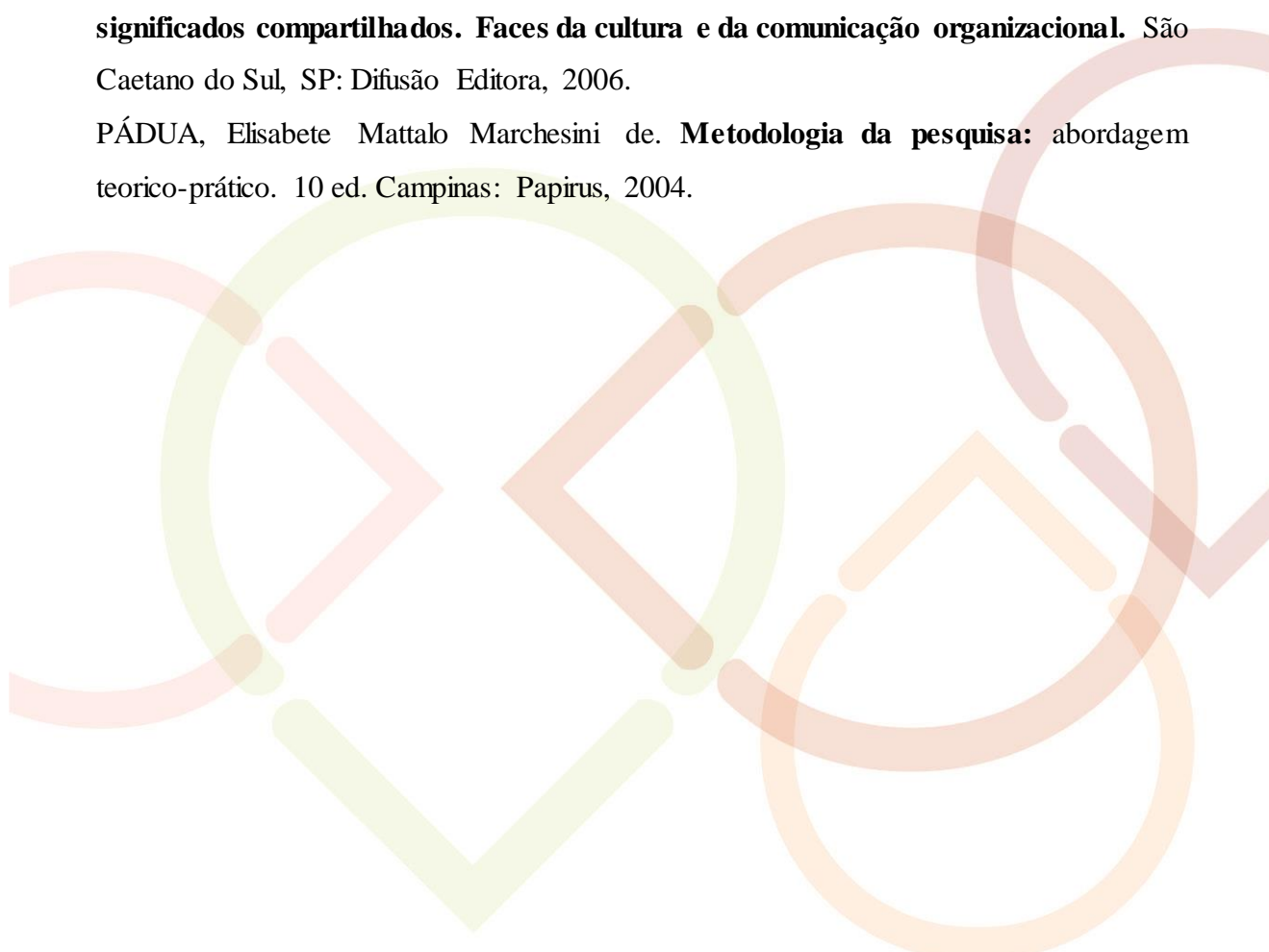
CUNHA, Miguel Pina; A. Rego; A. Dias da Cunha; F. S. Fernandes. **Como liderar empresas familiares.** Alfragide, Editora Lua de Papel, 2017.

GERSICK, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997). **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo. Negócio Editora. 3.^a ed.

LOZANO, Fernando Nogales Lozano. **Empresas Familiares: La profesionalización de los consejeros de familia.** Madrid, Unión Editorial, 2012.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

PÁDUA, Elisabete Mattalo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prático.** 10 ed. Campinas: Papirus, 2004.



Estudo sobre a identificação e classificação de conflitos nas empresas familiares

Leandro Alves da Silva

Universidade do Minho

leandro@firstpeopleware.com.br

Resumo

O presente artigo traz a primeira etapa dos resultados que compõem um estágio científico avançado de pós-doutoramento em desenvolvimento; o qual, tem como objetivo geral a proposição de um modelo para a administração de conflitos nas empresas familiares e recebe a orientação da Profa. Ana Paula Marques, PhD. Ele está enquadrado no projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”, financiado pelo NORTE2020 no âmbito da operação NORTE-02-0853-FEDER-000018 e liderado pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CISC-UMinho), e CICS.NOVA - Unidade de Investigação Científica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNOVA), em parceria com a Associação Empresarial de Portugal (AEP). Com a finalidade de aprofundar os conhecimentos às reflexões investigadas e somar ao progresso do estágio, esta etapa consiste na identificação e a classificação dos conflitos em empresas familiares brasileiras. Trata-se de uma pesquisa de natureza empírica, teórica e exploratória, que também procura compreender: o sistema familiar, as relações entre família, propriedade e empresa e aspectos iniciais sobre a governança corporativa.

Palavras chave: Família, Empresa Familiar; Conflito; Governança.

Introdução

Decerto os esforços das empresas familiares para conhecer e mitigar as externalidades presentes nas operações realizadas e assistidas nas respectivas cadeias de valor, mostram o olhar para o princípio da transparência no modelo de gestão, como também, acabam por comunicar a energia dedicada à compreensão do ambiente sistêmico no qual elas estão inseridas; alcançando as boas práticas de governança e vivências dos protocolos familiares.

Há também empenho de energia quando são considerados os públicos de relacionamento (e.g. Governo, Sociedade, Investidores, Colaboradores, Fornecedores, Clientes e Acionistas) e as influências que eles produzem nas condições sócio-políticas-econômicas para a criação de um ecossistema empresarial que considere as janelas competitivas alinhadas ao desenvolvimento do negócio.

Este artigo chama à atenção para aquilo que pode impedir, limitar e desfazer esses e outros progressos alinhados à estratégia empresarial. Trata-se dos conflitos nas empresas familiares que acabam por prejudicar a própria sobrevivência do negócio, impedindo até a melhoria do cenário econômico de todo um país.

Por exemplo, esses conflitos podem ser deflagrados por crenças que cristalizam o processo de sucessão empresarial em um único evento, com pouca conscientização sobre o cenário complexo e multirreferencial que ele ocorre; e que acaba por ficar como desconhecido e/ou pouco visível na comunicação e continuidade do negócio.

A AEP por meio da publicação “O Livro Branco da Sucessão Empresarial” (Almeida, 2011), disponibilizou um diagnóstico sobre essa problemática em Portugal. Seguem alguns números com relação à economia:

- Das 350.000 empresas contabilizadas até aquele ano, 99,5% são pequenas e médias empresas (PME).
- 80% das PME são de cadeias familiares, respondem por 60% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 50% dos empregos.

Na sequência, há números com olhar à continuidade do negócio:

- 50% dessas empresas passam para a segunda geração.
- 20% delas passam para a terceira geração.
- 83% contam com o sucessor vindo de dentro da empresa.
- 9% escolhem o sucessor fora da família, mas no atual quadro de colaboradores.
- 3% trazem o sucessor fora da família e fora do atual quadro de colaboradores.
- 2,7% escolhem outras opções.
- 2,3% acabam por vender a empresa.

Assim, as empresas familiares mostram a sua importância para Portugal ao contribuírem significativamente ao PIB e para a criação/manutenção do emprego. Junto a esses fatos, este estudo traz o foco à administração de conflitos, iniciando o desenvolvimento dos objetivos: identificar e classificar os conflitos em empresas familiares brasileiras.

Na sequência, apresenta-se a revisão teórica aos temas pertinentes para a fundamentação da investigação e em seguida há a metodologia da pesquisa: via uma abordagem qualitativa para a realização de entrevistas com duas empresas familiares brasileiras. Posteriormente, são apresentados os resultados e, por fim a conclusão do estudo realizado.

Secção 1 Sistema, relações e a cultura familiar

A família é um sistema social aprovado pela lei e costumes para cuidar das necessidades dos seus membros. O vínculo que a mantém, também a concilia ao longo do seu ciclo de vida e, as complexas relações interpessoais são constituídas pelas emoções e pelos laços afetivos que ali se desenvolvem, trazendo o senso de responsabilidade e lealdade à família como um sistema (Kepner, 1983: 60).

A dinâmica de um sistema informa que a ação de cada pessoa na família não é isolada e afeta a todos os envolvidos, com mais ou menos intensidade, conforme a

importância da ação individual para si e para os parentes. Há como atribuição à família o entendimento de necessidades emocionais e sociais das suas partes. São elas:

- a) O pertencimento a um grupo e a auto-valorização da pessoa.
- b) A intimidade que a família possibilita via a valorização e a estima pelo o que cada um é.
- c) O encontrar de uma identidade e desenvolvimento da autonomia via a diferenciação dos seus membros.

No caminho para suprir essas necessidades a família se organiza para estabelecer papéis que cabe a cada pessoa desempenhar. A organização da família tradicionalmente se dá em três subsistemas: o do casal, o dos pais e o dos filhos. O casal visa atender as necessidades e expectativas na relação homem-mulher e sustenta o sistema familiar como um todo: atuando nas decisões da família e liderando ações de simetria, complementaridade e reciprocidade (Kepner, 1983: 62).

Os pais ao educar e criar os filhos influenciam diretamente como os conflitos entre eles serão administrados. Os filhos apresentam-se como um grupo em formação junto às regras sociais que os pais comunicam. Por sua vez, eles podem agir como amigos e/ou competir pela atenção e aprovação dos pais. Assim, experienciam momentos com expectativas alcançadas, outras frustradas e disputas por espaço e reconhecimento.

(Davis, 1983) traz que as famílias, assim como as empresas, têm uma forma particular de organização. O objetivo principal é buscar a união do núcleo familiar (pai, mãe e filhos). Ele mostra que a organização familiar regula o comportamento via as "regras verbais de conduta" e "fortes padrões de restrição de comportamento": comunicados conscientemente ou mantidos de forma inconsciente. Essa regulação se estabelece na cultura da família. Para (Kepner, 1983, 64), cultura é definida como:

“[...] uma maneira de perceber e pensar, de julgar, avaliar e sentir; um modo de agir em relação aos outros, de fazer as coisas e resolver os problemas. A cultura lida com questões de integração interna e sobrevivência social e, por isso, tende a ser transmitida como um conjunto das soluções adotadas para as próximas gerações. O padrão cultural adotado ou herdado, ao prover um

conjunto de regras para a ação, serve para reduzir a ansiedade; dá sentido, valor e significado ao que poderia ser vivenciado como eventos confusos e esmagadores. Famílias desenvolvem regras para reforçar sua cultura. Estas regras são geralmente ocultas, mas podem ser deduzidas através do comportamento e da comunicação".

Por meio desta definição, Kepner mostra que a cultura familiar pode ser expressa via as relações e sentimentos dos seus membros. Os conflitos familiares são exemplos da dimensão cultural da família: refletindo o modo pelo qual o sistema familiar lida com as diferenças entre seus membros.

Famílias podem reprimir gestos que estimulem a discussão e o questionamento das regras e costumes. Entretanto, a repressão do conflito que motiva a discórdia não faz com que o mesmo desapareça. Pior, pode ficar reprimido, escondido, reaparecendo de forma mais agressiva e violenta no futuro.

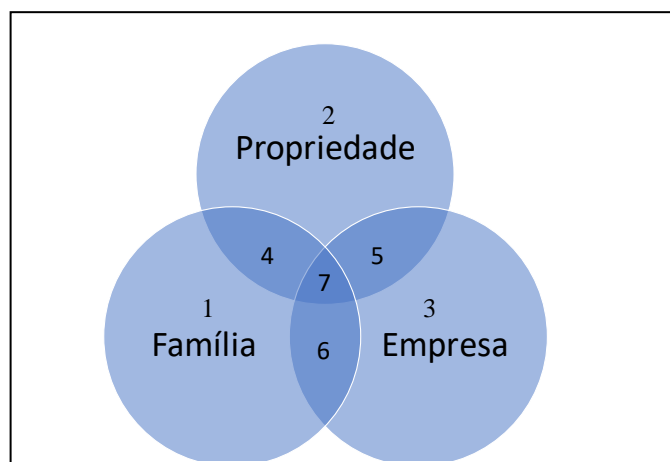
Secção 2 Conflito na empresa familiar

A empresa familiar é caracterizada por ter “estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresarias, os interesses e objetivos da família” (Donnelley, 1967: 161-162).

Os conflitos estão presentes nessas empresas e sem a oportuna gestão, eles podem influenciar diretamente a longevidade dessas organizações. Ao identificá-los e classificá-los abrem-se possibilidades para que as suas origens sejam administradas e, aos poucos, eles se mostrem presentes em menor intensidade e quantidade.

Há três elementos que compõem a base dos conflitos e contribuem à compreensão das respectivas causas: a família, a empresa e o capital. O modelo conceptual que segue nos permite entender as fontes de conflito interpessoal e os principais problemas que se sobrepõem entre a família e a empresa (cf. Figura 1).

Figura 1 - Modelo conceptual dos três círculos



Fonte: Gersick *et al.*, *De Geração para geração - Ciclos de vida das empresas familiares* (1997).

Uma breve análise dos círculos nos mostra que na área:

1. Há membros da família que não participam do capital e tão pouco trabalham na empresa.
2. Traz os acionistas que não são membros da família e também não trabalham na empresa.
3. Mostra os colaboradores que não são membros da família e não participam como acionistas.
4. Há membros da família que participam do capital e não trabalham na empresa.
5. Mostra os acionistas que não são membros da família, mas trabalham na empresa.
6. Traz membros da família que trabalham empresa, mas não participam do capital.
7. Há membros da família que participam do capital e exercem alguma atividade profissional na empresa.

As relações entre essas áreas caracterizam a ocorrência de conflitos entre os sócios, que em muitos momentos são os próprios irmãos, pais e parentes (Bernhoeft, 1989; Lourenzo, 1999). Os conflitos existem e podem ser abafados, ampliados e tornarem-se incontrolláveis; motivando, por exemplo, o fechamento da empresa.

Para (Leach, 1994) e (Bornholdt, 2005), os principais agentes de conflitos são:

- Pai versus filho.

- Brigas entre irmãos.

Relação entre cônjuges.

- Relação entre tio e primos.

As relações entre esses agentes são complexas e trazem motivadores que consideram disputas por espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração; além desses: “[...] a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência começam afrouxar, e o confronto entre a velha e a nova geração radicaliza-se, tornando inevitável o conflito” (Amendolara, 2005: 18).

Conflitos entre os integrantes familiares podem ser identificados como as principais barreiras à longevidade da empresa. Eles aparecem quando os elementos ora vistos (família, propriedade e empresa) têm sobreposições, denominadas por (Miller e Rice, 1991) como “fronteiras coincidentes”. Elas mostram espaços onde finalidades e metas vão de encontro entre si: regras e padrões de comportamento podem ser transferidos e diferentes papéis compartilham desempenhos em dois ou mais territórios.

Secção 3 Governança na empresa familiar

Identificar e classificar os conflitos mostra-se importante e reconhecer as suas causas pode colaborar às respectivas diminuições; junto às essas ações, a comunicação entre os familiares e a presença de regras de convivência - claras e aceitas por todos os envolvidos - constituem mecanismos de administração de conflitos nas empresas familiares.

As “fronteiras coincidentes” consideradas na secção 2, demandam essas regras e para tanto a governança na empresa familiar mostra-se como meio à escrita e prática desses mecanismos às separações entre a propriedade e gestão, com o objetivo de viabilizar a compatibilização dos interesses individuais e coletivos dos membros envolvidos, no conjunto das famílias que exercem as funções de controle no patrimônio.

Ao reconhecer a família, o patrimônio e a empresa como instâncias de poder, a governança promove a criação do conjunto de conselhos: de família, de administração, societário e executivo. Esses conselhos viabilizam a escrita e o uso de acordos; como por exemplo o protocolo familiar: que representa “um conjunto de critérios que estabelece direitos e obrigações, coletivas e individuais, para um grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns por meio do vínculo societário, seja ele herdado ou iniciado por livre escolha entre as partes” (Bernhoeft e Gallo, 2003: 68).

Um dos usos desse protocolo é a prática do processo de profissionalização societária. Cria-se um conjunto de regras para a relação entre os sócios-familiares, os gestores, a família e a empresa (Garcia, 2001). O comprometimento criado durante a elaboração desse protocolo contribui para a diminuição dos conflitos junto às diretrizes estratégicas para a longevidade das empresas (Bernhoeft, 1996).

Com o olhar à sucessão, é possível verificar que no momento da troca da liderança entre a primeira para a segunda geração, somente um terço das empresas conseguem realizá-la de forma eficaz (Passos *et al.*, 2006). Uma das principais causas desse resultado é o padrão de comportamento da família que é baseado na emoção e influenciado pelo subconsciente, enquanto no ambiente empresarial há comportamentos determinados e conscientes (Leach, 1994: 47).

Secção 4 Metodologia

Para esta pesquisa foi escolhido o método qualitativo devido a profundidade pretendida aos dados coletados e complexidade presente cenário considerado. De acordo com (Richardson, 1989: 39):



“[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

O estudo de caso foi utilizado como delineamento, definido por (Gil, 1999) como:

“[...] um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. A escolha por esse delineamento ocorreu em razão da primeira análise dessa pesquisa para identificar e classificar os conflitos nas empresas familiares brasileiras. Isto com a motivação de alcançar maior profundidade junto às informações contextuais para suportar o objetivo geral objetivo, que é a proposição de um modelo à administração de conflitos nas empresas familiares”.

Subsecção 4.1 Características dos casos

As duas empresas participantes são de grande porte, de acordo com classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), presentes nos setores de comércio e da indústria. Foram selecionadas em função do momento atual da implementação e vivência da governança; bem como, pela facilidade de acesso à identificação e classificação dos conflitos existentes.

Para o (Sebrae, 2013), o porte da empresa é estabelecido pelo número de funcionários (cf. Quadro 1).

Quadro 1 - Definição do porte de empresas segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa* (2013).

Subsecção 4.2 Coleta de dados

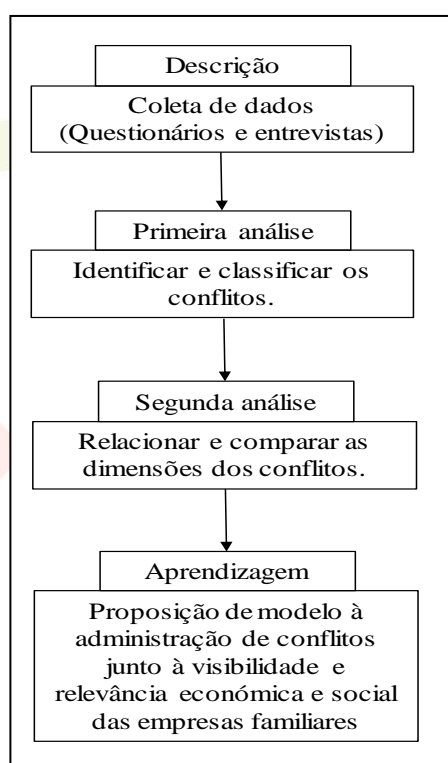
A coleta de dados foi realizada em um primeiro momento via o levantamento de dados em relação a: geração que está à frente do negócio, fundação, setor de atuação, faturamento e quantidade de funcionários. Logo após, realizaram-se entrevistas pessoais acompanhadas de um roteiro semiestruturado. Um termo de confidencialidade garantiu aos entrevistados o sigilo e assim a participação foi facilitada aos relatos dos casos; portanto, estão preservadas as razões sociais das empresas. Foram entrevistados: fundadores, membros das famílias e gestores não-familiares com funções de direção e participação direta na implementação da governança.

Uma das empresas foi visitada e as entrevistas realizaram-se pessoalmente com duração média de 45 minutos. A outra empresa possibilitou a realização das entrevistas a distância via chamadas de áudio e vídeo que tiveram a duração média 55 minutos. O guião utilizado para a realização das entrevistas foi enviado com uma semana de antecedência; comunicando a apresentação da pesquisa, explicando os objetivos pretendidos e procedimentos a serem utilizados.

Subsecção 4.3 Modelo para a coleta e análise de dados

O modelo à coleta e análise de dados foi adaptado de (Gordon, 2001: 7). Trata-se de uma metodologia para estudo de casos que originalmente conta com as fases: descrição, diagnose, interpretação e prescrição. Segue a apresentação desta adaptação (cf. Figura 2):

Figura 2: Modelo para a coleta e análise de dados



Fonte: Adaptado de (Gordon, 2001: 7)

A utilização do instrumento de coleta de dados encontra-se na descrição e primeira análise junto às empresas brasileiras. O guião (anexo) utilizado durante a entrevista traz três momentos: caracterização das empresas, perfis dos participantes e perguntas sobre os conflitos nas empresas familiares.

As principais causas dos conflitos foram inicialmente aqui sugeridas por meio do estudo (Carniaux & Schuler, 2011: 32); o qual foi realizado em junho de 2011 pela

consultoria *Egon Zehnder International* com 720 gerentes em todo o mundo, tomando como base as experiências em empresas familiares.

Subsecção 4.4 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados coletados foi feita junto à fundamentação teórica escrita. Visando encontrar proximidades entre os conteúdos das entrevistas e os repertórios teóricos trazidos pelos autores. Seguem observações à presente análise e tratamento dos dados:

- A pesquisa traz a abordagem exploratória. Nesta direção, justifica-se a não utilização de modelagens estatísticas aos dados.
- Foram ouvidas 12 pessoas, em 2 empresas; escolheu-se a apresentação dos valores absolutos e não das frequências relativas com a motivação de não induzir à generalização dos resultados a toda a população.
- A análise das questões fechadas e abertas ocorreu de forma integrada com anotações e percepções vivenciadas durante as entrevistas.
- A classificação em ordem crescente dos conflitos identificados seguiu a enunciação com que eles foram narrados.
- A unidade de contexto traz a fala do entrevistado, enquanto a unidade de registo sugere relações/discussões junto aos conteúdos teóricos apresentados e leituras da realidade considera feitas pelo presente autor.

Subsecção 5 Resultados e Discussão

Subsecção 5.1 Primeiro caso

O primeiro caso estudado foi o de uma empresa que há 60 anos atua no comércio varejista, tendo como principal atividade a venda de: vestuário, mobiliário, eletrodomésticos e calçados. Ela está localizada em uma cidade do estado do Piauí e foi criada pela união de

duas famílias que permanecem até o momento no controle acionista do negócio. Esta união não contou com a divisão igualitária das cotas societárias.

A segunda geração está à frente do negócio que hoje conta mais de 300 funcionários. Os fundadores não empregam todos os seus filhos na empresa familiar. Enquanto de um lado há 3 filhos e 1 não trabalha na organização; do outro há 4 filhos e todos já tiveram uma oportunidade de ocupar uma função profissional, sendo que hoje 1 deles encontra-se fora do quadro de funcionários por escolha própria.

O caso desse filho que não trabalha na organização é um primeiro motivador de conflito entre as famílias. Está em construção um protocolo familiar que comunique com transparência o processo de contratação e saída de familiares do quadro funcional da empresa.

Com o falecimento de um dos fundadores houve um processo de sucessão que não contou com regras vindas dos conselhos familiar, societário e administrativo, pois se encontravam em desenvolvimento. Tão pouco ocorreram consultas sobre as competências daquele que chegaria à presidência: o filho mais velho da família que possuía a maioria acionista naquele momento.

Há pouco mais de 1 ano teve início a profissionalização das funções operacionais e de liderança direta aos colaboradores, as quais eram ocupadas por familiares. Estes receberam atribuições ao lado das diretorias e alguns deles chegaram a ocupá-las. As diferenças e a pouca transparência nesse processo de atribuição de funções provocaram conflitos que causaram perdas severas na qualidade da comunicação familiar e empresarial.

Os entrevistados foram: um dos fundadores, presidente e os sócios-herdeiros (filhos do fundador vivo e irmãos do presidente). A idade do fundador é de 82 anos e a média dos filhos/herdeiros de 45 anos. Foram também entrevistados gestores não-familiares que participam diretamente do processo de tomada de decisão da empresa.

Os filhos/herdeiros e gestores não-familiares possuem formação acadêmica superior e pós-graduação. O fundador possui o ginásio completo. Seguem os quadros com os conflitos identificados, as unidades de contexto e registo.



Quadro 2 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

1º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Desacordo entre os sócios e gestores não-familiares	“Há familiares que não estão no conselho de sócios devido a conduta comportamental”	A governança corporativa encontra-se em implementação: Há poucas regras à admissibilidade de sócios ao conselho de sócios. As existentes são pouco divulgadas.
	“Não é clara a função profissional do familiar”	Não há um organograma permanente e disponível aos colaboradores, motivando as confusões hierárquicas e de sentimentos.
	“Não há o reconhecimento espontâneo pelos bons resultados”	Não é formalizada a conduta do <i>feedback</i> na organização.
	“A transparência de poder é obtida pelo recente conselho estratégico. Este conselho trouxe a preocupação humana”	O conselho estratégico é formado por diretores-familiares e gestores não-familiares. Ele foi criado para diminuir as distâncias entre a atual administração familiar e a gestão profissional contratada.
	“Cuido dos pagamentos da empresa e não confio na gerente financeira que colocaram abaixo de mim”	Houve a contratação de quatro profissionais não-familiares às atividades gerenciais que estavam com pessoas da família. São as atividades: administração de pessoal, financeiro, comercial, logística, atendimento, cobrança, compras e crediário. Essa



		contratação foi realizada com a ajuda de consultores e sem o amplo consentimento e conhecimento dos sócios.
--	--	---

Fonte: Realização própria

Quadro 3 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

2º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Desacordo sobre a visão e estratégia do negócio	“Há o impedimento do progresso vindo do presidente”	O negócio familiar é regional. Este posicionamento apresenta-se de forma monocrática vinda da presidência.
	“Defender visões da família em relação à administração. Cada um expressa a sua opinião sem a contradição familiar”	Há as defesas das visões vindas da família; contudo, são acatadas aquelas que constituem a maioria acionista.
	“Há a falta de reconhecimento à experiência que tenho desde a fundação. A estabilidade não é bom, precisamos investir”	A morte de um dos fundadores isolou uma das famílias que compõem o negócio. O outro fundador participante da minoria acionista se sente colocado para fora do poder decisório e com pouco aproveitamento da sua experiência.
	“Prefiro me afastar do que entrar em um conflito”	Há a presença de um fundador que pouco consegue se fazer ouvir e colocar/pautar as suas motivações organizacionais.



	“Criar conselhos para que familiares deixem a operação do negócio acontecer”	A adequação das funções às competências dos familiares possibilitará a diminuição da interferência na operação do negócio. O Sistema e a cultura familiar acabam por sabotar esta modificação.
--	--	--

Fonte: Realização própria

Quadro 4 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

3º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Competências dos familiares que trabalham na empresa	“Não há atribuição de funções por competências”	Esta situação acaba por travar a autonomia e delegação de poder.
	“Quando a família sai do nível operacional o número de conflitos tende a ser menor”	A adequação das funções às competências dos familiares possibilitaria a diminuição da interferência na operação/gestão do negócio.

Fonte: Realização própria



Quadro 5 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

4º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Emprego de familiares	“Há pouca comunicação entre familiares ao designar as funções profissionais”	A crise de confiança é persistente devido a não transparência à decisão de emprego de familiares.
	“Há familiares que não são contratados porque podem contaminar as relações. Há insatisfações”	Há poucas regras para a contratação de familiares. As regras existentes são pouco divulgadas.
	“Eu sou bom em tudo”	O negócio familiar é centralizado na figura do atual presidente que ocupa a função sem o percurso de um processo sucessório.
	“Tenho duas filhas que trabalham na empresa. Tenho um filho de 40 anos que está fora da empresa. Não entendo isto”	Há poucas regras para a contratação de familiares. As regras existentes são pouco divulgadas.
	“Tenho um genro que tem uma sapataria e que poderia trabalhar aqui com os nossos calçados. Não é possível”	

Fonte: Realização própria

Quadro 6 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

5º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Rivalidade entre irmãos	“Meu irmão centralizou o poder depois que nosso pai morreu e com isto o diálogo diminuiu”	Não houve o planejamento sucessório e tão pouco o amplo diálogo há época do falecimento de um dos sócios fundadores com maioria acionista. A empresa não contava com conselhos de: administração, sócios e família.
	“Meu outro irmão fica realizando pagamentos sem a minha autorização. Isto me desautoriza frente aos meus funcionários”	Não há um organograma permanente e disponível aos colaboradores.

Fonte: Realização própria

Quadro 7 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

6º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Sucessão	“Falta de um planejamento sucessório”	A cultura familiar afeta a cultura organizacional ao comunicar a falta de transparência à sucessão e às relações entre diretores-familiares e gestores-não familiares.



	<p>“A sucessão é feita por homens. Existe o machismo na estrutura de poder da empresa familiar. Meu tio, um dos fundadores, não ensinou a respeitar o sócio. Ele foi muito técnico e pouco flexível; acabava por ouvir as nossas opiniões, hoje, nem isto ocorre”</p>	<p>Não há regras sobre a participação dos familiares no processo de sucessão.</p>
--	---	---

Fonte: Realização própria

Quadro 8 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso

7º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Decisão de alocação de capital	<p>“Descontentamento por não participarem ativamente da alocação de capital. A sobra de capital vai ao investimento em imóveis regionais”</p>	<p>As decisões de alocação de capital ocorrem via assinaturas em contratos. A maioria acionista inibe o diálogo à minoria acionista.</p>
	<p>“Quando meu sócio era vivo tinha diálogo, hoje há contrato para assinar”</p>	<p>Há a crença que a minoria vivenciada deve mostrar que os seus argumentos são válidos para não seguir em frente aos respectivos contratos.</p>

Fonte: Realização própria

Quadro 9 - Identificação e classificação dos conflitos do primeiro caso



8º Conflito	Unidade de contexto	Unidade de registo
Rivalidade entre gerações	“Há a contemporização beligerante”	As novas gerações encontram barreiras comportamentais e rígidas regras para comunicar as possíveis boas novas ao negócio familiar.
	“A rivalidade entre gerações provoca a lentidão, a procrastinação: ampliando a dificuldade para a tomada de decisão”	As tensões entre as gerações ampliam-se devido a não existência de ambientes para apresentação e debate de ideias.

Fonte: Realização própria

Subsecção 5.2 Segundo caso

O segundo caso estudado foi o de uma empresa que há 58 anos atua na indústria metalúrgica, tendo como principal atividade a fabricação de peças ao maquinário automotivo. Ela está localizada em uma cidade do estado de Santa Catarina e foi criada pelos irmãos que permanecem até o momento atuantes como conselheiros.

A segunda geração está à frente do negócio que hoje conta mais de 500 funcionários. Os entrevistados foram: presidente e sócios-herdeiros; todos possuem formação acadêmica superior e pós-graduação. Já está em andamento a sucessão para a terceira geração.

A governança corporativa encontra-se implementada há 18 anos. Pôde-se observar que mesmo com as regras estabelecidas e a atenção pela contínua proximidade e comunicação entre os sócios: conflitos ocorrem devido àquilo que permanece oculto nas relações e sentimentos familiares. Interessante perceber que alguns conflitos foram agrupados, isto devido as enunciações de conflitos estarem presentes durante narrativas em comum.



Quadro 10 - Identificação e classificação dos conflitos do segundo caso

1º Agrupamento de conflitos	Unidade de contexto	Unidade de registo
<p>Competências dos familiares que trabalham na empresa</p> <p>Emprego de familiares</p>	<p>"Meu primo de 38 anos concorreu à presidência da empresa. Ele alcançou todos os requisitos formalizados pelo protocolo familiar e aceitos pelos conselhos: administrativo, societário e familiar. Faltava apenas o conselho administrativo acolher a sua candidatura. Dois conselheiros externos negaram o acolhimento da candidatura por reconhecerem a pouca maturidade profissional do candidato. Outros dois conselheiros internos/familiares - de um total de cinco conselheiros - seguiram a negação. Meu primo se afastou imediatamente da linha sucessória e hoje permanece apenas como acionista e reside em outro país. Embora ele tivesse todos os requisitos preenchidos à presidência:</p>	<p>Após este acontecimento foram sugeridas etapas que antecedem a arguição vinda do conselho administrativo.</p> <p>Entre os familiares próximos era sabido que as competências requeridas foram alcançadas; contudo, eles mesmos afirmavam se essas etapas sugeridas já existissem: conseguiriam comunicar a necessidade da maturidade profissional ao primo.</p> <p>Nesta situação foi possível perceber que há relações e sentimentos familiares que escapam às regras que a governança corporativa promove.</p>



	não havia ficado clara a experiência profissional necessária aos familiares que concorreriam à sucessão”	
--	--	--

Fonte: Realização própria

Quadro 11 - Identificação e classificação dos conflitos do segundo caso

2º Conflito			Unidade de contexto	Unidade de registo
Sucessão			“Não aceitamos o <i>ajeitograma</i> . Planejamos a sucessão e nos preocupamos com a formação dos herdeiros. Há metas àqueles que se candidatam a sucessores: de formação e de aprendizado”	Participam diretamente da sucessão: a gestão e o conselheiro profissional; isto com a motivação de contribuir aos olhares e às forças societárias, trazendo para dentro da empresa aquilo que o acionista tem como realidade.

Fonte: Realização própria

Quadro 12 - Identificação e classificação dos conflitos do segundo caso



3º Agrupamento de conflitos	Unidade de contexto	Unidade de registo
Desacordo sobre a visão e estratégia do negócio	"Me preocupo com a saúde emocional e saúde financeira da empresa. Não faz sentido alguns sócios quererem investir na construção de imóveis sendo que o nosso negócio é metalurgia. Já mostrei por mais de uma vez que o preço de custo e o preço de venda não são viáveis. Sendo voto vencido: me afastei das votações do conselho societário e permaneço hoje apenas como ouvinte por lá. Estou seguro porque sei das divisões patrimoniais entre os sócios: isto assegurou que todos presentes nesse conselho já contassem com as devidas partilhas de bens"	Os sócios participam de uma <i>holding</i> e por meio dela detêm as ações e relações patrimoniais da empresa familiar. É possível permanecer como sócio e requerer a partilha do património em vida para desenvolver novos negócios particulares.
Decisão de alocação de capital	"Esses desacordos geram uma agenda oculta dentro da organização. Satisfazer a todos não é possível. Sabemos que a paz tem o seu preço e por isto contamos e investimos nos conselhos"	A empresa familiar conta com o conselho administrativo e de família; bem como, com as assembleias de sócios com a motivação de diminuir as tensões entre as “fronteiras coincidentes” vistas na secção 2.

Fonte: Realização própria

Quadro 13 - Identificação e classificação dos conflitos do segundo caso



4º Agrupamento de conflitos	Unidade de contexto	Unidade de registo
Desacordo entre os sócios e gestores não familiares	"Procuro tratar a segunda geração com cautela, tato e certo controle. Há alguns que participam dos conselhos e acabam por perceber os desenvolvimentos da neutralidade e transparência, fortalecendo as relações sem se envolver emocionalmente"	Acredita-se que os conselhos possibilitam a percepção e administração dos conflitos.
Rivalidade entre gerações		Acredita-se também que eles sirvam como ponto de apoio à construção e manutenção da maturidade e confiança;
Rivalidade entre irmãos		recebendo sugestões e diretrizes das experiências externas à empresa familiar.

Fonte: Realização própria

Conclusão

Este artigo traz um recorte do desenvolvimento da primeira etapa dos resultados que compõem um estágio científico avançado de pós-doutoramento. Foi possível aprofundar as reflexões e investigações sobre os conflitos nas empresas familiares por meio da revisão teórica e pesquisa realizada com empresas brasileiras.

Escolheu-se em um primeiro momento o olhar à família junto à sua cultura e visão sistêmica das relações e sentimentos que traz desde a origem. Foi possível perceber a dinâmica com que os comportamentos e as crenças ali estabelecidas regem o território.

Logo após, apresentaram-se os agentes dos conflitos e as respectivas presenças nas “fronteiras coincidentes”; isto via os elementos (a família, a empresa e o capital) que compõem a base dos conflitos na empresa familiar.

Ao final do referencial teórico houve uma breve introdução à governança corporativa com o objetivo de viabilizar a compatibilização dos interesses individuais e coletivos dos familiares envolvidos.

As regras, as condutas que estão presentes na família podem atravessar aquilo que a governança implementa via protocolos/regras e faz valer por meio dos conselhos à longevidade do negócio.

Os entrevistados enunciaram o que pode escapar e ficar oculto aos modelos que a governança dispõe à transparência e desenvolvimento das relações familiares e profissionais.

A análise das empresas sugere que a governança pode desempenhar um papel importante à administração de conflitos: observando que uma se encontra nos estágios iniciais da sua implementação, enquanto a outra já conta com os conselhos e protocolos há 18 anos.

Bibliografia

ALMEIDA, Paulo Nunes (2011), *Livro Branco da Sucessão Empresarial* [Online], disponível em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/Biblioteca.aspx> [consultado em: 18/06/2017].

AMENDOLARA, Leslie (2005), *A sucessão na empresa familiar*, São Paulo, Lazuli.

ARMANGUÉ, Joaquín de Arquer (1979), *La empresa familiar*, Barcelona, Universidad de Navarra.

BAKHTIN, Mikhail (1999), *Marxismo e filosofia da linguagem*, São Paulo: Hucitec.

BERNHOEFT, Renato, GALLO, Miguel (2003), *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus.

_____, (1999). *Desafios e oportunidades das sociedades familiares*. In: MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileiras*, São Paulo, Negócios.

BERNHOEFT, Renato (1996), *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*, São Paulo, Senac.

_____, (1989), *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*, São Paulo, Nobel.

BORNHOLDT, Werner (2005), *Governança na empresa familiar: implementação e prática*, Porto Alegre, Artmed.

CARNIAUX, Astrid & SCHULER, Markus (2011), *Family businesses - best-in-class with minor flaws - 10th International Executive Panel*, Germany, Egon Zehnder International: 32.

DAVIS, Peter, (1983), *Realizing The Potencial of The Farnily Firms. Organizational Dynamics*, Canada, Summer, 47 - 56.

DONNELLEY, Robert, G, (1967), *A empresa familiar*, Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: v. 7, n. 23, Junho.

GARCIA, Volnei, Pereira (2001), *Desenvolvimento das famílias empresárias*, Rio de Janeiro, Qualitymark.

GERSICK, Kelin, MCCOLLOM, Marion & LANSBERG, Ivan, (1997). *De Geração para geração - Ciclos de vida das empresas familiares* (3.^a ed., Trad. de Nivaldo Montingelli Jr.), São Paulo, Negócio.

GIL, António Carlos (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, São Paulo, Atlas.

GORDON, Judith (2001), *A diagnostic approach to organizational behavior*, Boston, Allyn & Bacon.

KEPNER, E (1983), *The Family and The Firm: A Coevolutionary Perspective - Organizational Dynamics*, Summer, 57 - 70.

LEA, James (1991), *Keeping it in the family - successful succession of the family business*, New York, John Wiley & Sons.

LEACH, Peter (1994), *Family business*, London, Stoy Hayward.

LOURENZO, Armando Moreira Júnior (1999), *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*, São Paulo, Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MILLER, E. J. & RICE, A. K. (1999), *Systems of Organizations - The Control of Task and Sentient Boundaries*, London, Tavistock Publications, 107 - 126.

MORGANTI, Elisa Barbieri (1997), *A batalha das herdeiras na empresa familiar*, Porto Alegre, Sagra-DC-Luzzatto.



PASSOS, Édio, *et al* (2006), *Família, família, negócios a parte*, São Paulo, Gente.

RICHARDSON, Roberto Jarry (1989), *Pesquisa social*, São Paulo, Atlas.

SEBRAE (2013), *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Brasília - DF, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).



Anexo

Anexo 1. Guião de questionário e entrevista semiestruturada.

Questionário e entrevista sobre a administração de conflitos nas empresas familiares brasileiras.

Apresentação da pesquisa.

Roadmap para as Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação. Instituto de Ciências Sociais (ICS) - Universidade do Minho | AEP (Associação Empresarial de Portugal).

Leandro Alves da Silva. Colaborador/Investigador via Estágio Científico Avançado de Pós-doutoramento do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade do Minho (CISC-UMinho), e CICS.NOVA - Unidade de Investigação Científica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNOVA); vinculado ao projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”. Orientadora: Ana Paula Marques, PhD.

Este questionário e entrevista compõem a etapa brasileira da pesquisa ao referido Estágio com o título do projeto: Proposição de um modelo para a administração de conflitos nas empresas familiares. O seu preenchimento e participação podem requerer até 50 minutos de duração.

Por meio dele pretende-se:

- Identificar e classificar os conflitos existentes nas empresas familiares brasileiras.

Requisitos ao preenchimento do questionário: empresário (a) de empresas familiares detentor (a) da propriedade e/ou assumindo cargos de gestão/ administração. poderá ser seu fundador, membro da família ou membro não-familiar com funções de direção.

Todas as informações fornecidas são tratadas de forma sigilosa e apenas serão divulgadas no conjunto de dados coletados. Os resultados serão compartilhados para a comunidade e participantes da pesquisa.

I. Caracterização do respondente: informações pessoais/profissionais.

1. Qual é o seu sexo?

Feminino.

Masculino.

Prefiro não dizer.

2. Qual é a sua idade?

Menos de 40 anos.

De 41 a 50 anos.

De 51 a 60 anos.

Mais de 60 anos.

3. Qual é a sua escolaridade?

Ensino fundamental.

Ensino médio.

Ensino superior incompleto.

Ensino superior completo.

Especialização e/ou MBAs.

Mestrado e/ou Doutorado.

Outro:



4. Qual posição ocupa na empresa familiar?

Funções diretivas - membro familiar.

Gerente/administrador - membro familiar.

Funções diretivas - membro não-familiar.

Gerente/administrador - membro não-familiar.

Outro:

II. Informações sobre a empresa familiar.

5. Qual geração está à frente do negócio familiar?

Primeira geração (fundadores).

Segunda geração (filhos).

Terceira geração (netos).

Quarta geração (bisnetos).

Outro:

6. Quando foi fundada a empresa familiar que atua?

Há menos de 20 anos.

De 20 a 40 anos.

De 41 a 60 anos.

De 61 a 80 anos.

De 81 a 100 anos.

Há mais de 100 anos.



7. Qual o setor de atuação da empresa familiar que trabalha?

Indústria.

Serviço.

Comércio.

Outro:

8. Qual é a área de atuação da empresa familiar que trabalha?

Advocacia.

Agronegócio.

Alimentício.

Automotivo.

Construção Civil.

Contabilidade.

Hoteleiro.

Metalurgia.

Moveleiro.

Plásticos.

Tecnologia da Informação.

Transporte/Logística.

Vestuário.

Outro:

9. Qual foi o faturamento anual médio dos últimos três anos?

Abaixo de 15 milhões.

De 16 a 50 milhões.

De 51 a 100 milhões.

De 101 a 300 milhões.

Mais de 300 milhões.

Não tenho esta informação.

10. Quantos funcionários a empresa familiar que trabalha possui?

Até 50.

Entre 51 e 100.

Entre 101 e 200.

Entre 201 e 300.

Acima de 300.

Não tenho esta informação.

III. Conflitos nas empresas familiares

11. Quais seriam as possíveis causas dos conflitos nas empresas familiares e como eles se desenvolvem?

Competências dos familiares que trabalham na empresa em relação às funções exercidas.

Decisão de alocação do capital.

Decisão de emprego dos familiares.

Desacordo entre os sócios e gestores não familiares.

Desacordo sobre a visão e estratégia do negócio.

Rivalidade entre gerações.

Rivalidade entre irmãos.

Sucessão.



12. Há outra (s) causa (s) e desenvolvimento (s) que sugere aos conflitos nas empresas familiare



Índice de Autores

C

Campos, Mónica Martinez

Coelho, Ana Sofia

Cortez, Manuel

Costa, António Nogueira

Costa, Eva Dias

Costa, Simone Oliveira

D

Del Río, Francisco Nogueira

Del Río, Jesús Nogueira

F

Ferreira, Emília Rita

J

Jayantilal, Shital

Jorge, Sílvia Ferreira

L

Lemos, Maria Carvalho

Lobo, Carla Azevedo

M

Machado, Ricardo

Maldonado, Isabel

Marques, Ana Paula

Matos, Cátia Rodrigues

N

Nora, Nuno Caetano

O

Oliveira, Luís Pedro

P

Pacheco, Luís Miguel

Palacios, Tomás M. Bañegil

R

Ricardo, Sofia

Rocha, Ana Paula

S

Saéz, Manuel Pavón

Santos, Isabel Coelho

Silva, Armando

Silva, Leandro Alves

Silva, Pedro Bruno Mendonça

Silva, Sónia

X

Xavier, Rita Lobo